



**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА**
Кафедра управления образованием

УПРАВЛЕНИЕ С ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОБРАЗОВАНИИ

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

Кравцов А. О.,
кандидат педагогических наук, доцент
кафедры управления образованием
РГПУ им. А.И. Герцена
Санкт-Петербург
ak90@yandex.ru



Организационная структура (англ. *Organizational structure*)

- совокупность способов, посредством которых процесс совокупность способов, посредством которых процесс труда совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач
- По сути дела, организационная структура определяет распределение ответственности По сути дела, организационная структура определяет распределение ответственности и полномочий По сути дела, организационная структура определяет распределение ответственности и полномочий

«Организирующая схема (оргсхема)»

Р. Хаббард

- это общий план, который показывает, какие функции и обязанности выполняются в организации, какие существуют коммуникационные маршруты, в каком порядке выполняются действия, а также показывает посты, отвечающие за определенные области в организации.
- Оргсхема состоит из людей, действий и потоков, которые необходимы для того, чтобы достичь общей цели и предотвратить отклонение от достижения этой цели и остановки на пути к её достижению».

Основные параметры проектирования организационной структуры

1. Параметры индивидуальной деятельности

- уровень специализации деятельности
- уровень формализации поведения
- параметры обучения
- параметры восприятия организационной культуры

2. Структурные параметры

- параметры группировки ресурсов по подразделениям
- размеры подразделений

3. Параметры поперечных связей

- параметры системы планирования и контроля
- параметры механизмов связи

4. Параметры системы принятия решений

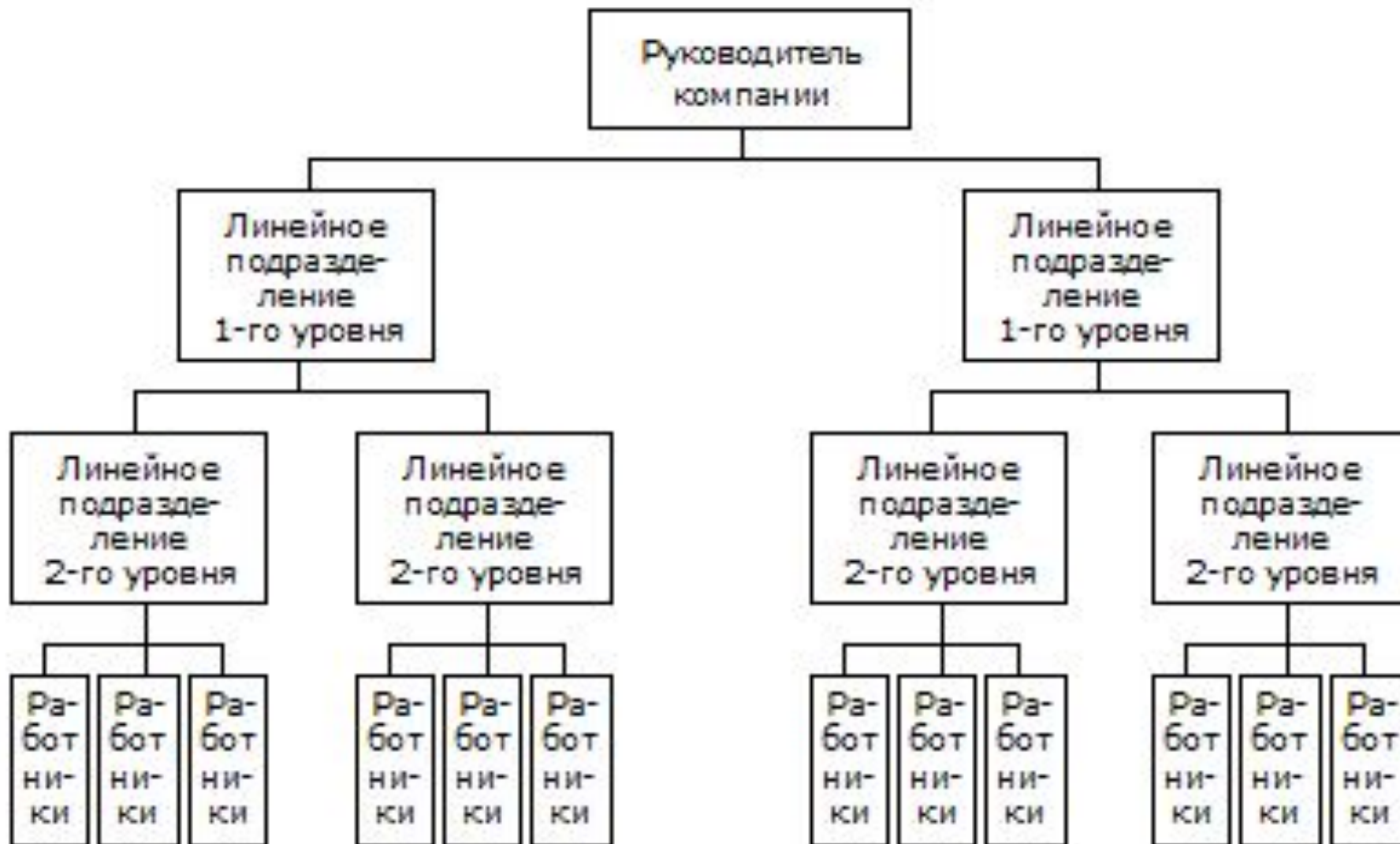
- уровень вертикальной децентрализации
- уровень горизонтальной децентрализации.

Иерархический тип структур управления

Иерархический тип структур управления

- принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
- вытекающий из него принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;
- принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям;
- принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;
- вытекающий из него принцип обезличенности выполнения работниками своих функций;
- принцип квалификационного отбора, в соответствии с которым найм и увольнение с работы производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

Линейная организационная структура



*Принципиальная схема линейной
структуры управления школой*



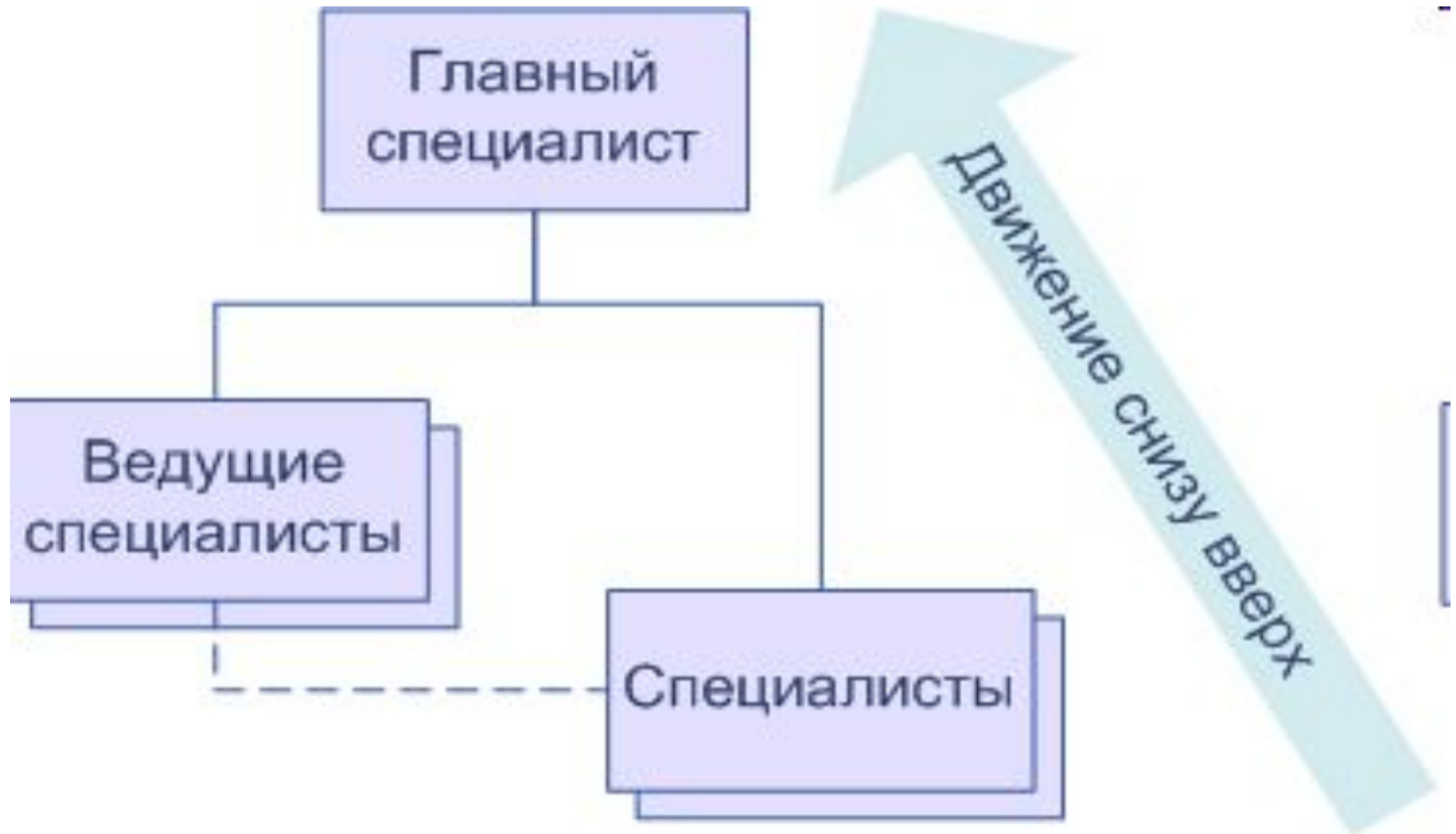
Преимущества линейной структуры:

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

Недостатки линейной структуры

- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы ("текучка") доминирует над стратегическими;
- тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом - разные;
- тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;
- большое число "этажей управления" между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение; перегрузка управленцев верхнего уровня; повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

Функциональная организационная структура



Функциональная организационная структура

- В основе **функциональной организационной структуры** (*англ. functional organizational structure*) предприятия в ее традиционном, и уже отживающем понимании, находится представление об основных областях профессиональной специализации, связанных с деятельностью конкретного предприятия (компании, организации).
- Подразделения в функциональной оргструктуре укомплектовываются исходя из близости профессий.
- Руководителями этих подразделений назначаются специалисты, наиболее квалифицированные в соответствующей области специализации

Построение функциональной организационной структуры на основе иерархии функций



Линейно - штабная организационная структура



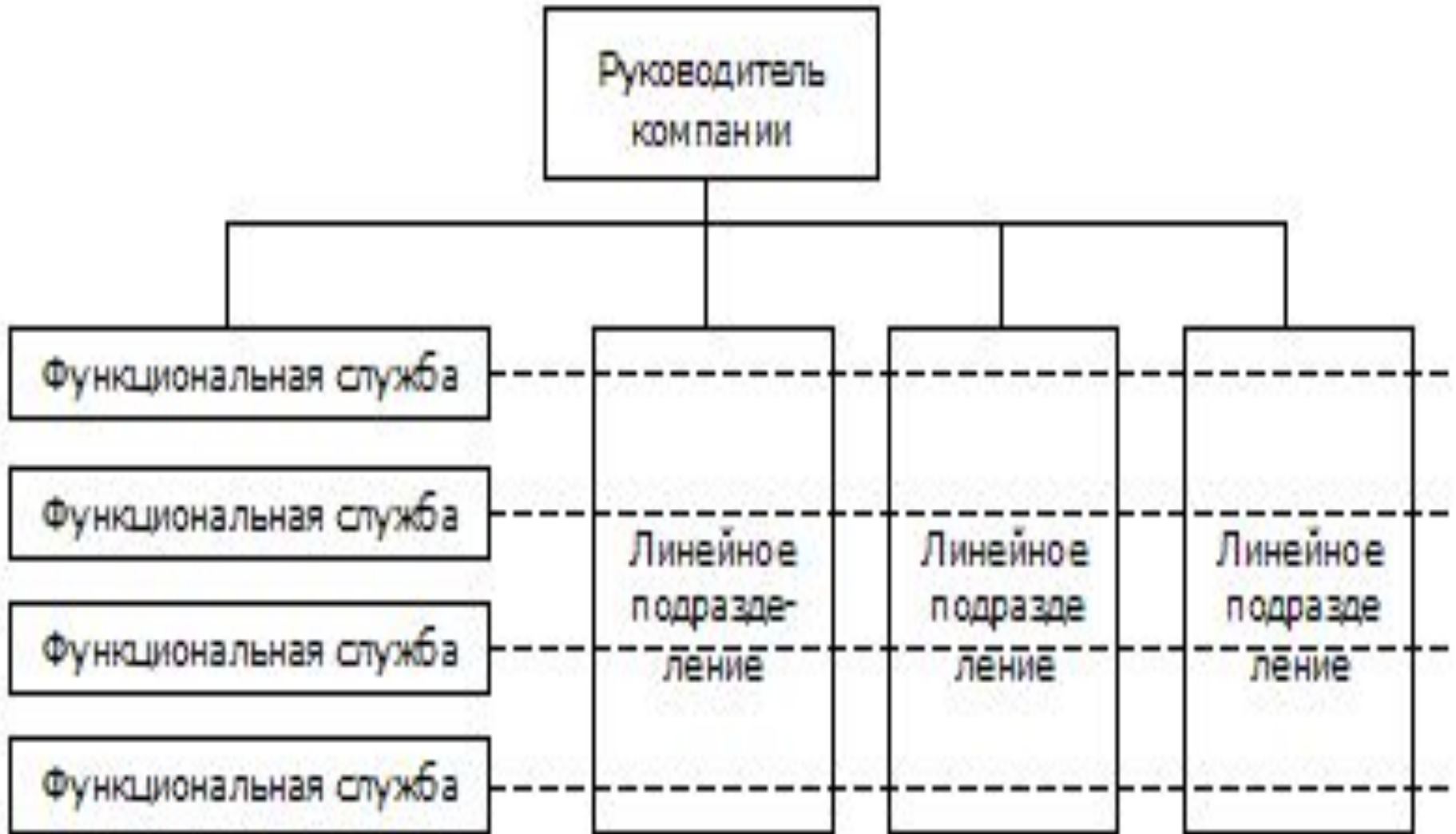
Достоинства линейно - штабной структуры:

- 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.

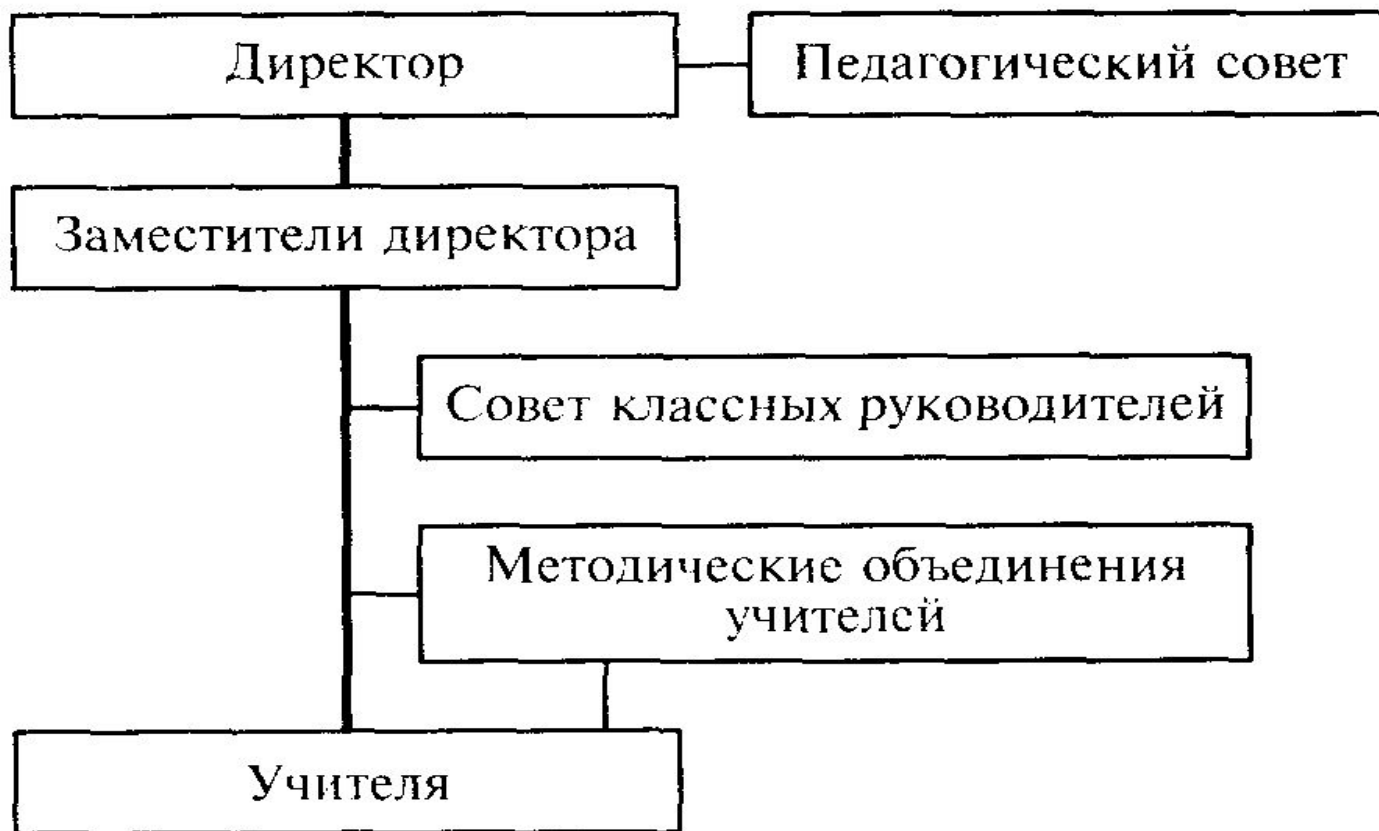
Недостатки линейно - штабной структуры

- 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.

Линейно-функциональная



Принципиальная схема линейно-функциональной структуры управления школой



— Отношения линейного руководства

— Отношения функционального руководства

Линейно-функциональная

- По сравнению с линейной и линейно-штабной организационным структурам еще возрастают накладные расходы, но повышение экономической эффективности предприятия достигается за счет дальнейшего повышения качества принимаемых решений и сокращения времени на их принятие.
- Функциональные службы могут быть организованы и по проектному признаку, и по другим признакам, при этом получают новые организационные структуры.
- При дальнейшем увеличении размера предприятия руководитель и функциональные подразделения могут уже не справляться с возрастающим объемом работ, с возрастающим потоком проектов решений, экономическая эффективность предприятия станет уменьшаться.

Дивизионная структура управления

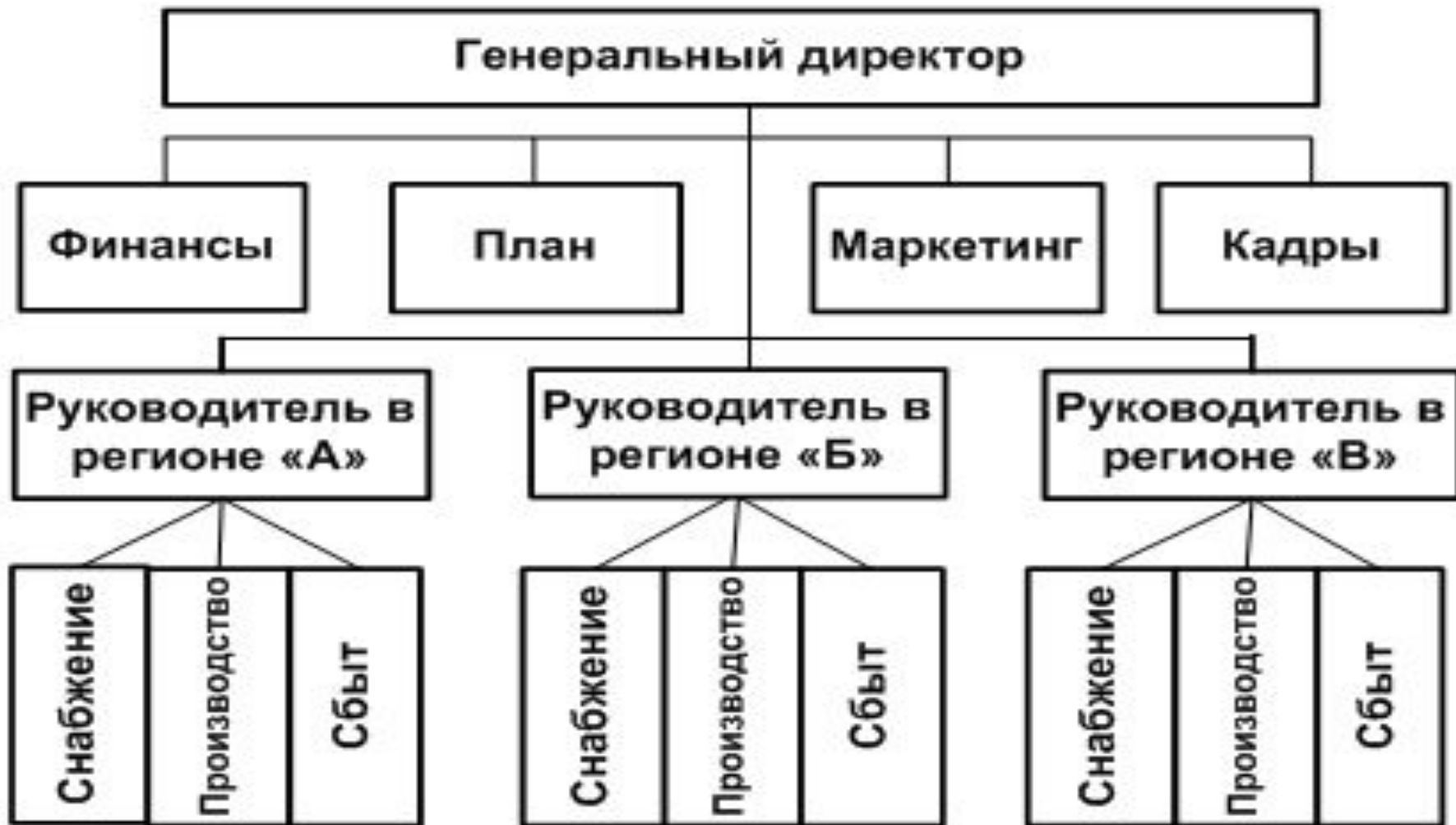
Структуризация по дивизионам, как правило, производится по одному из критериев:

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

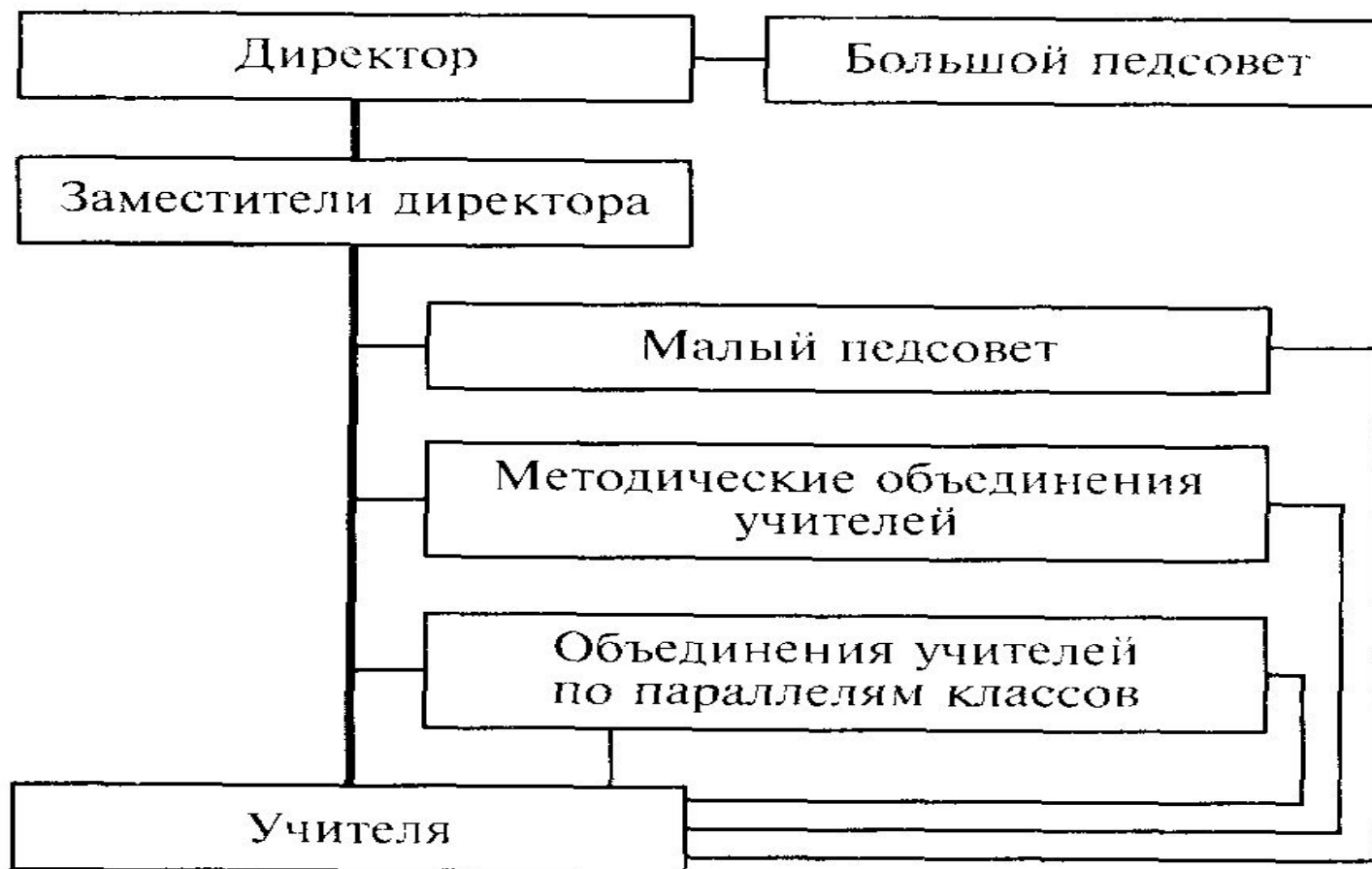
Продуктовая специализация



Региональная специализация



Принципиальная схема дивизиональной структуры управления школой



— Отношения линейного руководства

— Отношения функционального руководства

Преимущества дивизионной структуры

- она обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка 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 по повышению эффективности и качества производства;
- более тесная связь производства с потребителями.

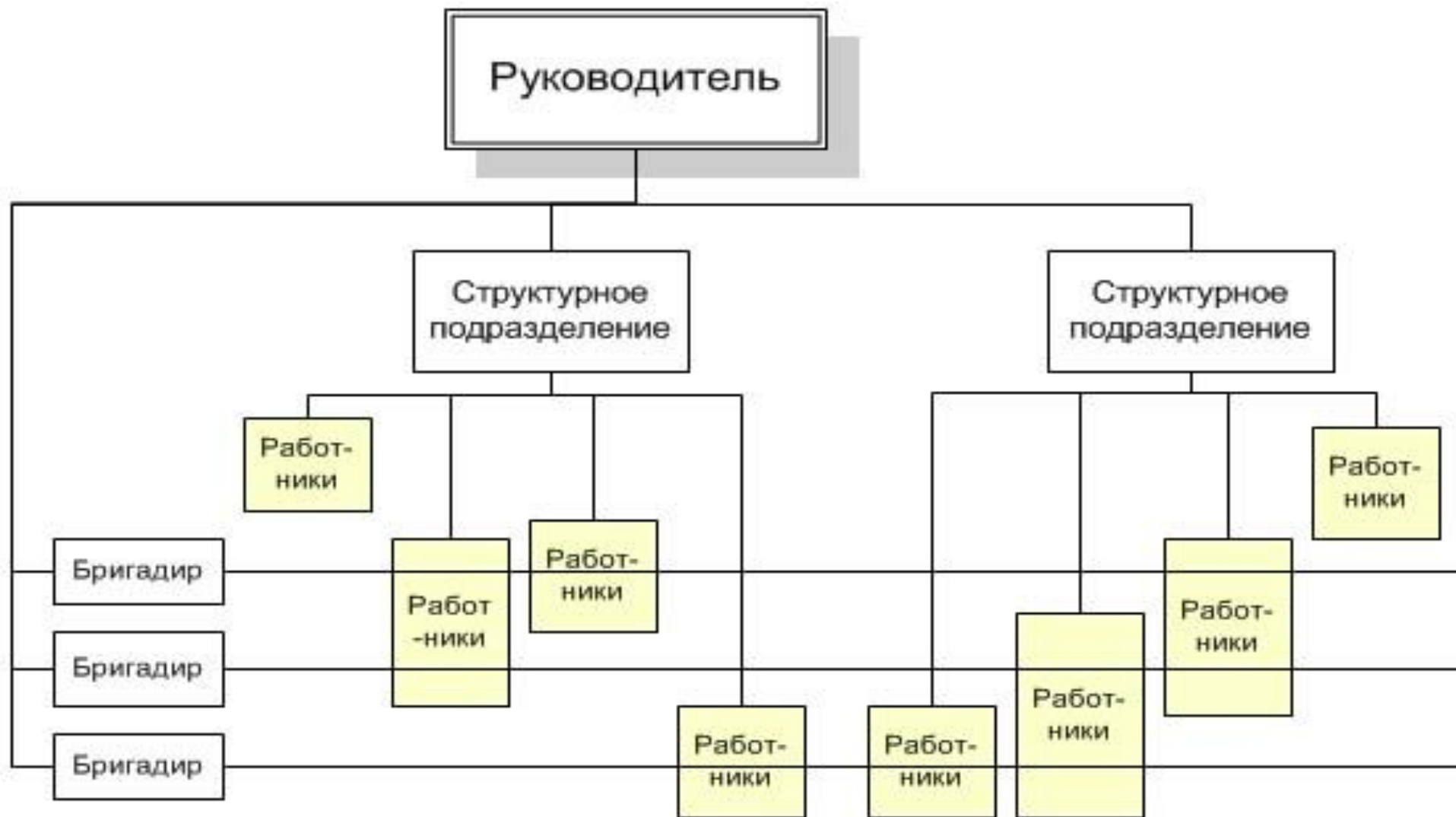
Недостатки дивизионной структуры

- большое количество "этажей" управленческой вертикали;
- между рабочими и управляющим производством подразделения - 3 и более уровня управления, между рабочими и руководством компании - 5 и более;
- разобщенность штабных структур отделений от штабов компании;
- основные связи - вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки - волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений и т. д. ;
- дублирование функций на разных "этажах" и как следствие - очень высокие затраты на содержание управленческой структуры;
- в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно-штабная структура со всеми их недостатками.

ОРГАНИЧЕСКИЙ ТИП СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

- Главным свойством управленческих структур органического типа является их способность изменять свою форму, приспособиваясь к изменяющимся условиям.
- Разновидностями структур этого типа являются:
 - ❖ проектные,
 - ❖ матричные (программно-целевые),
 - ❖ бригадные формы структур.

Бригадная (кросс - функциональная) структура управления



Основными принципами такой организации управления являются

- автономная работа рабочих групп (бригад);
- самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали;
- замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями;
- привлечение для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений.

Преимущества бригадной (кросс-функциональной) 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.

Проектная структура управления



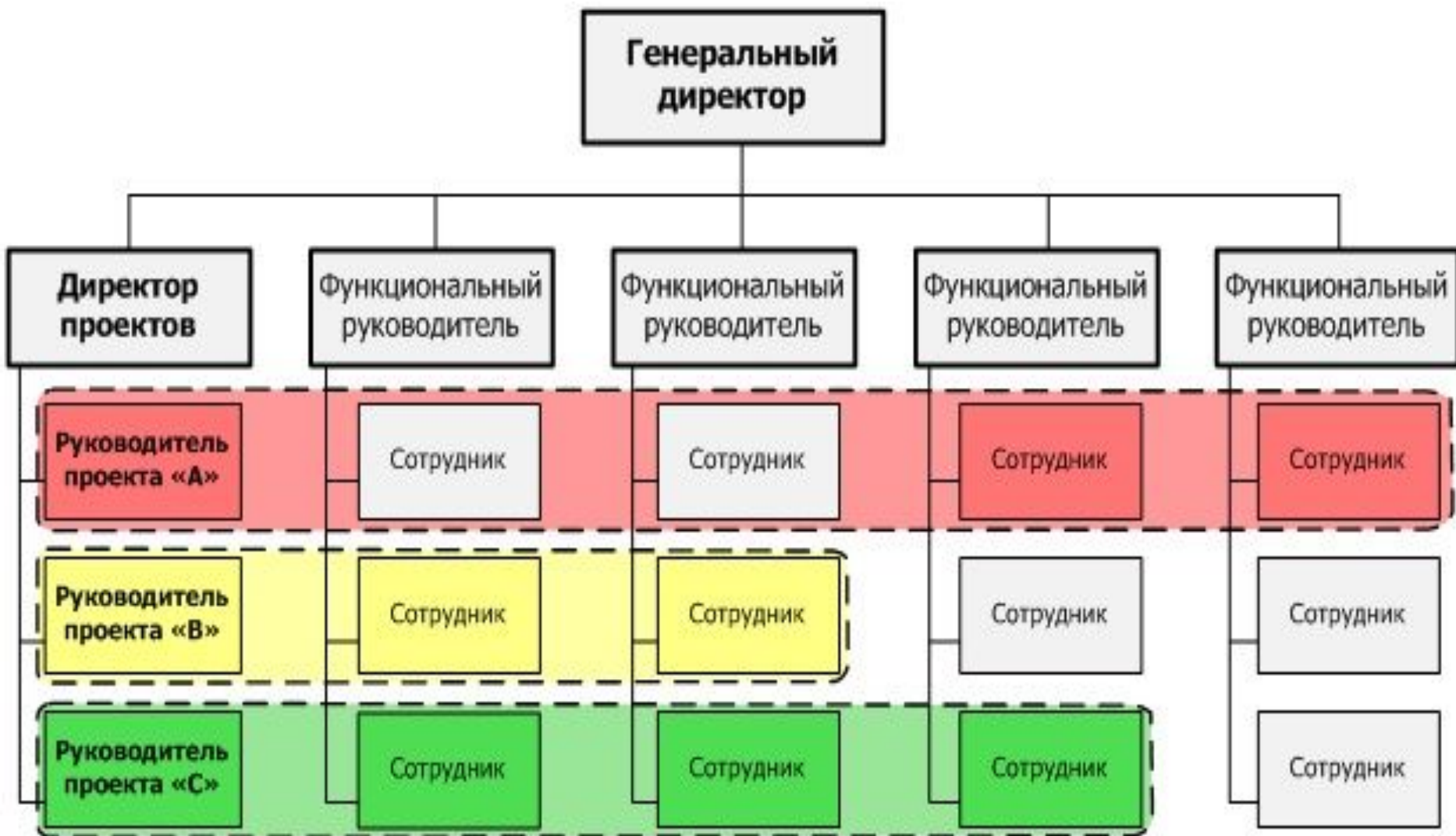
Преимущества структуры управления по проектам

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

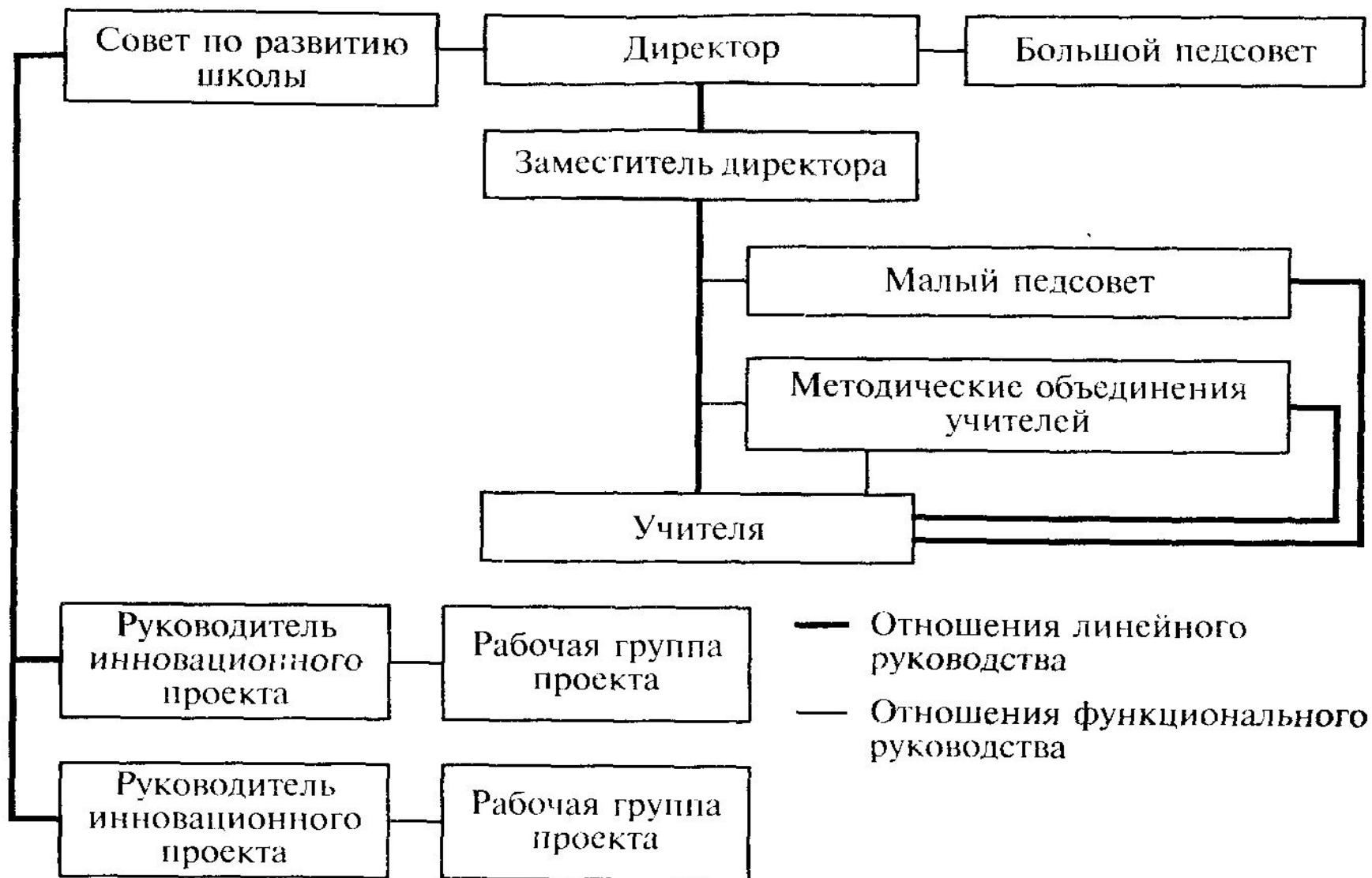
Недостатки структуры управления по проектам

- очень высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта, который должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов компании;
- дробление ресурсов между проектами;
- сложность взаимодействия большого числа проектов в компании;
- усложнение процесса развития организации как единого целого.

Матричная (программно - целевая) структура управления



Принципиальная схема матричной структуры управления школой



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 способствует развитию у работников навыков принятия решений, управленческой культуры, профессиональных навыков;
- улучшение контроля за отдельными задачами проекта или целевой программы;
- любая работа организационно оформляется, назначается одно лицо - "хозяин" процесса, служащее центром сосредоточения всех вопросов, касающихся проекта или целевой программы;
- сокращается время реакции на нужды проекта или программы, т. к. созданы горизонтальные коммуникации и единый центр принятия решений.

Недостатки бригадной (кросс-функциональной) структуры:

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

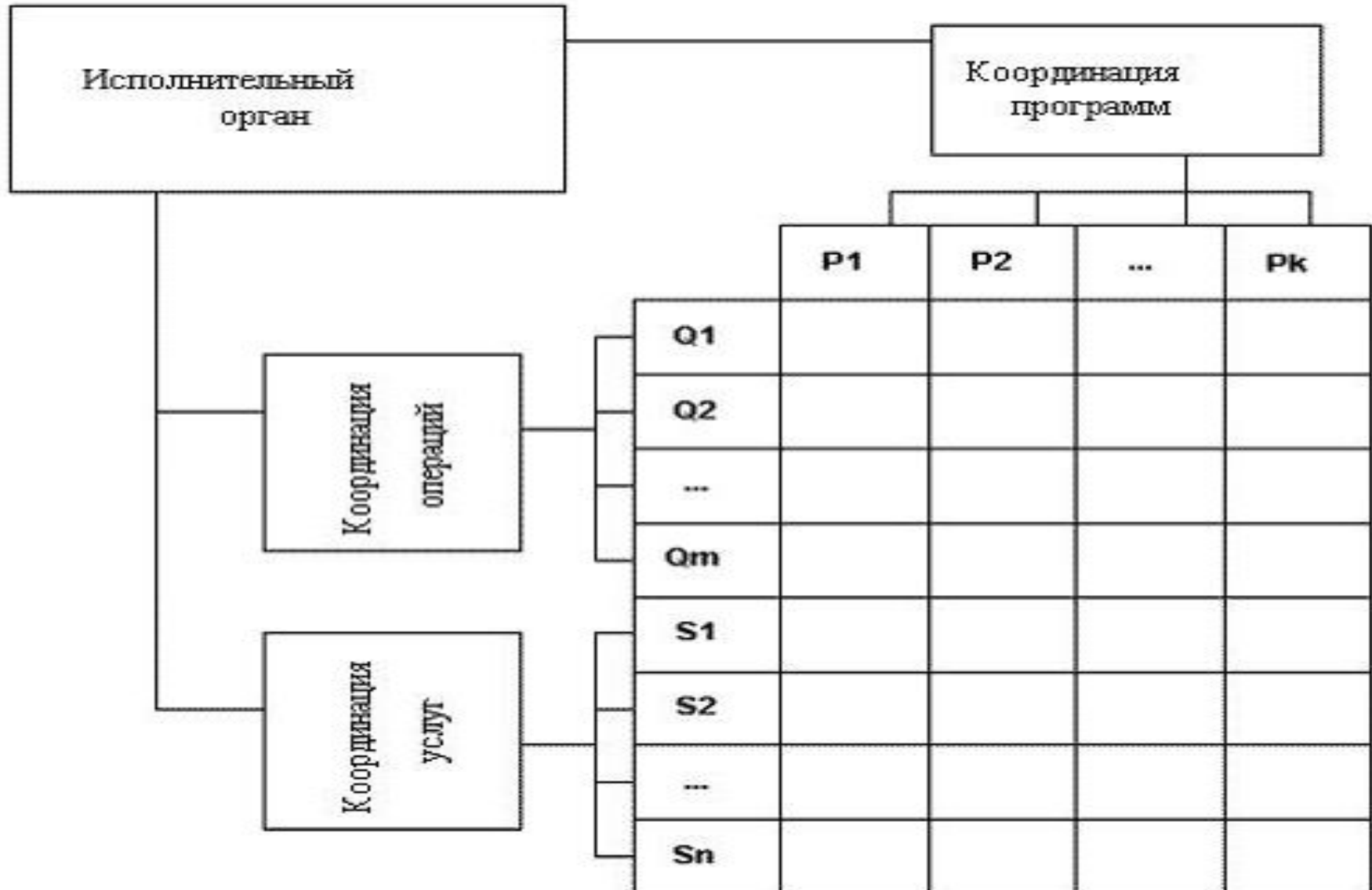
Недостатки матричных структур

- трудность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы (следствие двойного подчинения);
- 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.

Процессная организационная структура



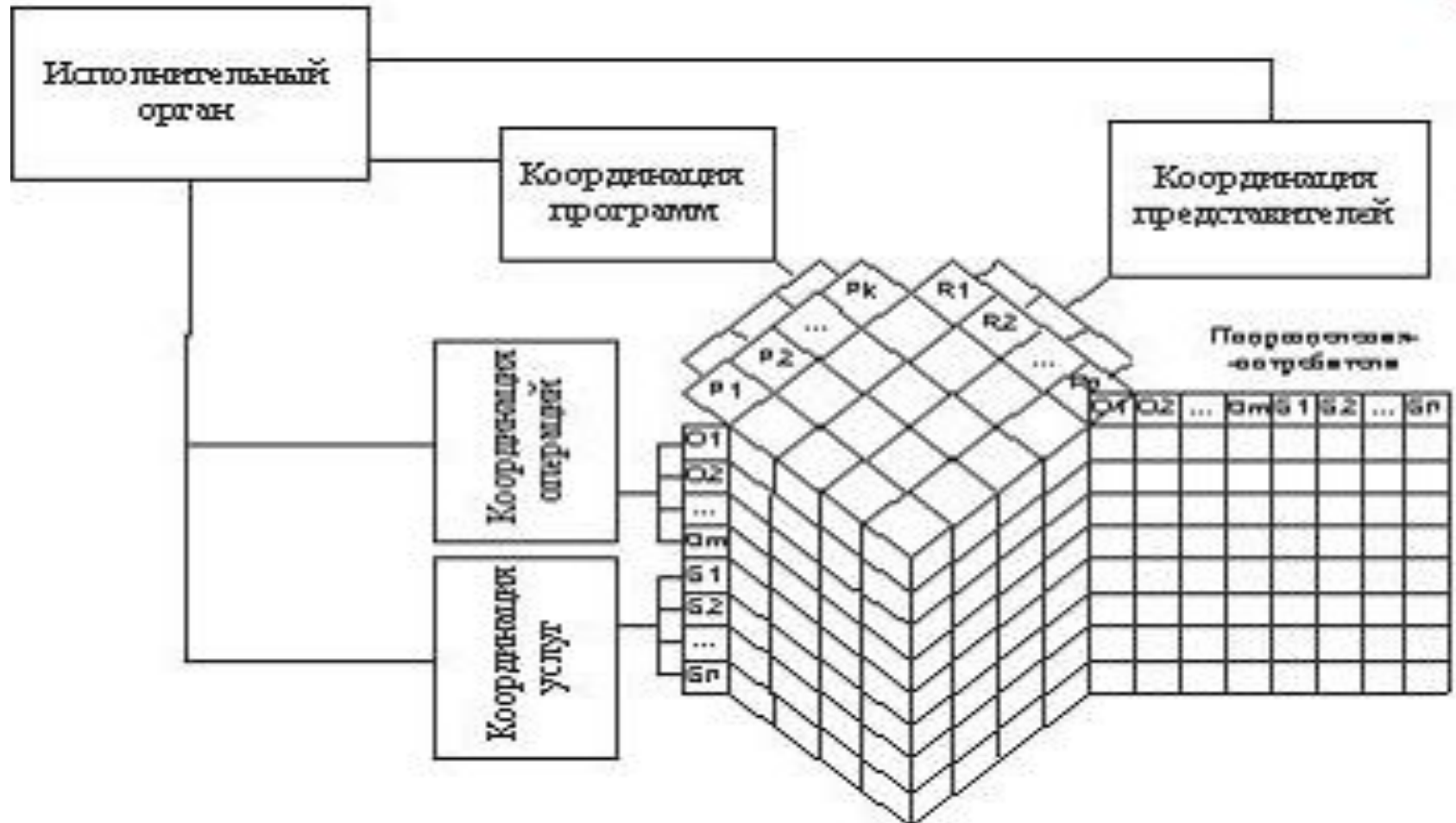
Многомерная организационная структура.



Составляющие многомерной оргструктуры

- **Сведения о выпускаемой продукции** могут быть использованы для определения целей организации. Для этого, например, можно провести классификацию продукции по ее видам или качественным характеристикам. Элементами структуры, ответственные за обеспечение производства продукции или предоставления услуг потребителем вне данной организации, называют программами и обозначают P1, P2, . . . , Pr. Средства, используемые программами (или видами деятельности), обычно можно подразделить на операции и услуги.
- **Операция** - это вид деятельности, непосредственно влияющие на характер выпускаемой продукции или на ее наличие. Типичными операциями (Q1, Q2, . . . , Qm) является закупка сырья, транспортировка, производство, распределение и сбыт продукции.
- **Услуги** - это виды деятельности, необходимые для обеспечения программ или выполнения операции. Типичными услугами (S1, S2, . . . , Sn) являются работы, выполняемые такими подразделениями, как бухгалтерия, отдел обработки данных, отдел технического обслуживания, отдел урегулирования трудовых конфликтов, финансовый отдел, отдел кадров, юридические службы.
- **Виды деятельности (программы)**. Результаты каждого отдельного вида деятельности могут быть использованы непосредственно этим же видом деятельности, программами и другими видами деятельности, а также исполнительным органом и внешним потребителем.
- **Общие программы** могут быть подразделены на частные, например, по типу потребителя (промышленный или индивидуальный), снабжаемого или обслуживаемого географического района, по видам продукции и т. д. Частные программы в свою очередь также могут быть подвергнуты дальнейшему разделению

Трехмерная структура



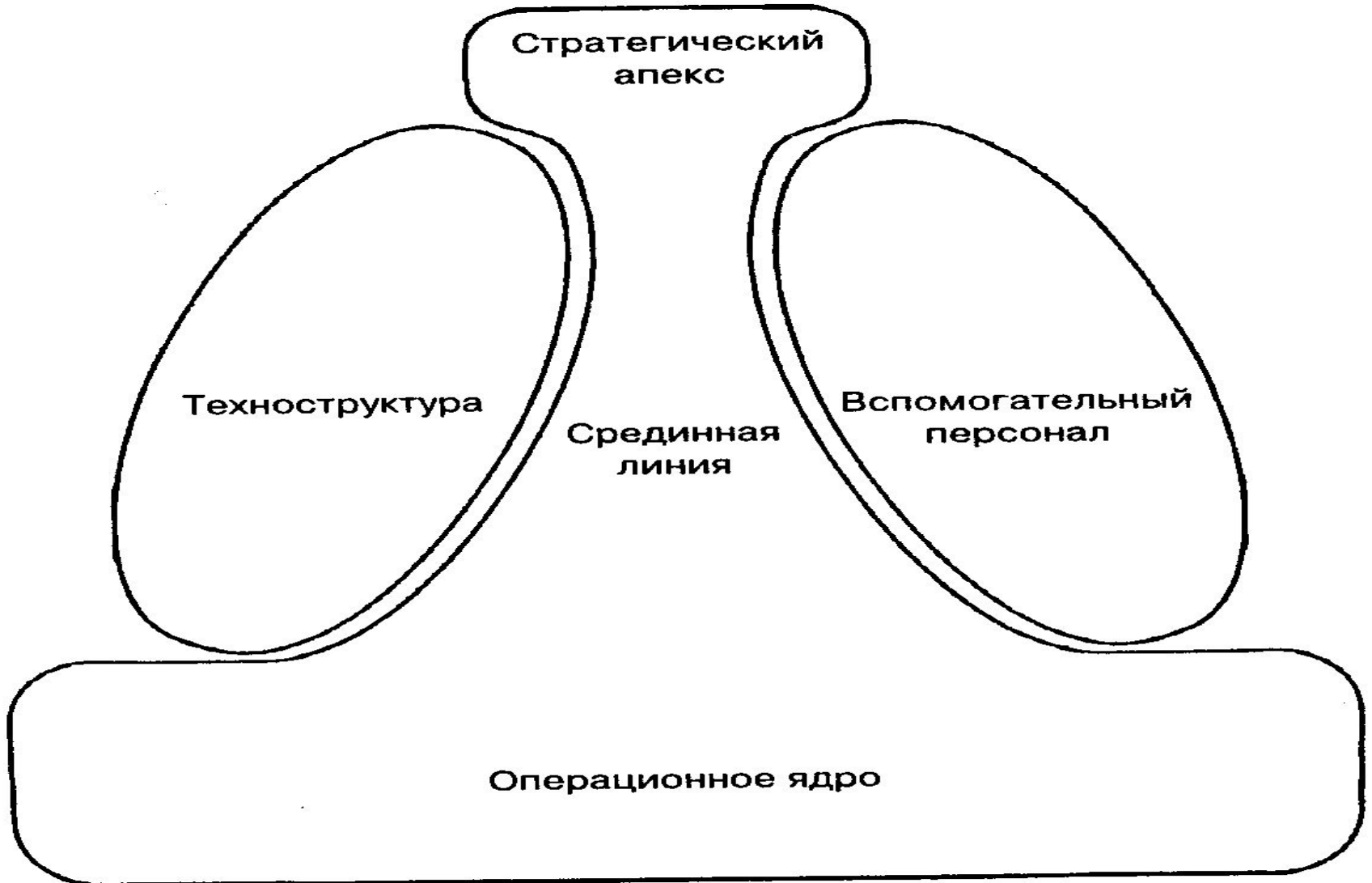
Генри МИНЦБЕРГ



Шесть основных структурных элементов организации:

- **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.

Основные части организации



Пять частей производственной фирмы: работники и организационные единицы

Совет директоров
Президент
Исполнительный комитет
Помощники президента

Стратегическое планирование
Контролеры
Обучение персонала
Исследования производственных процессов
Составление производственных графиков
Технико-нормировочный отдел

Юридический отдел
Отдел по связям с общественностью
Отдел трудовых отношений
Опытно-конструкторские разработки
Ценообразование
Отдел начисления заработной платы
Охрана
Почтовый отдел
Столовая

Вице-президент по производству

Вице-президент по маркетингу

Менеджеры по производству

Менеджеры по региональному сбыту

Бригадиры

Менеджеры по районному сбыту

Специалисты по закупкам

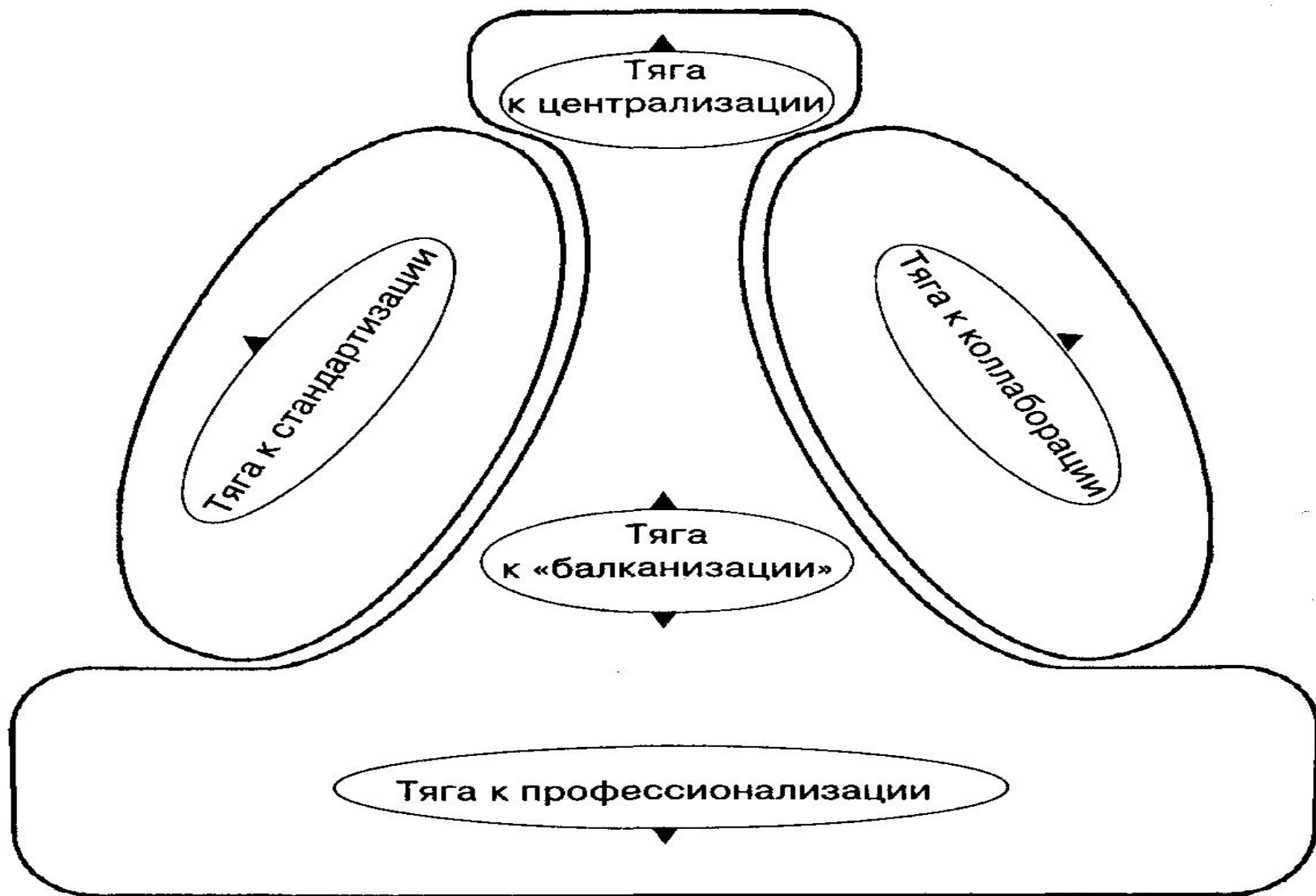
Операторы оборудования

Рабочие конвейера

Торговый персонал

Грузоотправители

Пять движущих организацией сил



6 типов сверхструктур

- **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.

Тяга стратегического алекса к централизации стандартизации (координация посредством прямого контроля)



Механизмы координации в организации

1. **взаимное регулирование** — координация на основе информационной коммуникации работающих совместно сотрудников, групп, подразделений, характерна для простых систем, однако, с успехом используется и в сложных системах при управлении межфункциональными группами и проектными командами;
2. **непосредственный контроль** — координация на основе директивных указаний координатора верхнего уровня иерархии, характерна для иерархических и других структур с жестким контролем со стороны руководства;
3. **стандартизация процесса** — координация на основе спецификации (описания) содержания всех этапов процесса и соответствующих функций (инструкций) участвующих сотрудников, групп и подразделений;
4. **стандартизация выходов** — координация на основе детальной спецификации (описания) результатов деятельности (процесса);
5. **стандартизация навыков** — координация на основе идентификации характеристик компетенций, знаний и навыков персонала, осуществляющего деятельность и реализации соответствующего обучения персонала;
6. **стандартизация норм** — координация на основе формирования разделяемых всеми участниками процесса норм деятельности, ее ценностей и традиций.