

# Дисциплина «ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ»

## ТЕМА 8. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ

**8.1.** Структурный подход к организации

**8.2.** Основные типы организационных структур управления



## 4.1. Структурный подход к организации



***Структура организации*** – это устойчивые взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации.



**Структуры организаций отличаются друг от друга:**

- **сложностью**, т.е. степенью разделения деятельности на различные функции;
- **формализацией**, т.е. степенью заранее установленных правил и процедур;
- **соотношением** централизации и децентрализации (количеством уровней, на которых принимаются решения).

- 
- 
- **Структурный подход** – один из методов, обеспечивающих функционирование основных видов деятельности и взаимосвязи между ними.
  - **Структура организации** – схема взаимосвязей отделов, секторов, линейных единиц.



- **Рациональная структура организации предполагает комбинацию следующих трех факторов:**
- **1. Реальные взаимосвязи между конкретными людьми.**
- **2. Политика руководства и методы управления.**
- **3. Полномочия и функции работников.**





• Структурный подход к организации  
предусматривает описание:

- формальных и неформальных организаций;
- вопросов разделения труда;
- вопросов контроля;
- вопросов департаментализации.



- **Формальная организация** – это вид организации, в которой предварительно спланирована и закреплена документально структура полномочий и функций.
- Формальная организация характеризуется определенной степенью стандартизации трудовых функций – дано их исчерпывающее описание, определены процедуры выполнения. Чем выше уровень стандартизации (а определенный уровень необходим), тем меньше личный вклад работника и меньше альтернатив.



- **Неформальная организация – вид организаций, в которых взаимоотношения не носят заранее спроектированного и закреплённого характера.**
- **Формируется такая организация на основе общих интересов группы работников, вопросов личной безопасности и т.д.**



**ВЕРТИКАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА  
В УПРАВЛЕНИИ**



**Чем больше ступеней иерархической  
лестницы, тем сложнее организация**

Горизонтальное разделение труда отражает степень разделения его между отдельными структурными единицами. Чем больше в организации сфер, требующих специализированных знаний, тем она сложнее.

## Горизонтальное разделение труда в управлении





- Рассматривая вопросы разделения труда, необходимо различать масштаб и глубину работ.
- **Масштаб работ** – это количество, определяющее, ее объем.
- **Глубина работ** определяется объемом (количеством) контролируемых показателей, она определяется уровнями управления.
- Например, маркетолог всегда имеет большую глубину работ, чем бухгалтер.

- 
- **Структурный подход к организации требует рассмотрения модели охвата контролем.**



- **Семь переменных:**
- **1 – сходство функций,**
- **2 – географическая близость подчиненных,**
- **3 – сложность функций,**
- **4 – контроль, требуемый подчиненными,**
- **5 – координация деятельности подчиненных,**
- **6 – планирование времени,**
- **7 – помощь руководителя.**



- **Департаментализационный подход - подходы:**
- **Функциональный состав организации** – наиболее часто применяющаяся схема организации. Недостаток такой схемы – узкая область интересов. 
- **Создание группы на территориях**, где за деятельность отвечает конкретный руководитель.
- **Производственные подразделения** - деятельность и персонал в них группируются по видам продукции и технологиям – это производственная департаментализация.
- **Проектная департаментализация** - персонал сосредоточен в подразделениях временно, под текущий проект. За все виды деятельности отвечает руководитель проекта, и после завершения работы персонал переводится на другие проекты.

## Централизация и децентрализация



**Суть централизованных организаций**  
– разделение процесса принятия решения и процесса его реализации: высшие руководители принимают решения, управленцы среднего звена передают и согласовывают их, работники – выполняют.

Анализ показывает, что такие организации весьма затратны, медленно приспособляются к изменениям рынка, персонал ограничен в творчестве и инициативе.



На соотношение централизации и децентрализации в управлении непосредственное влияние оказывают следующие **факторы**:

- размер организации;
- технология производства товаров и услуг;
- внешняя среда.



## **Основные принципы делегирования полномочий следующие:**

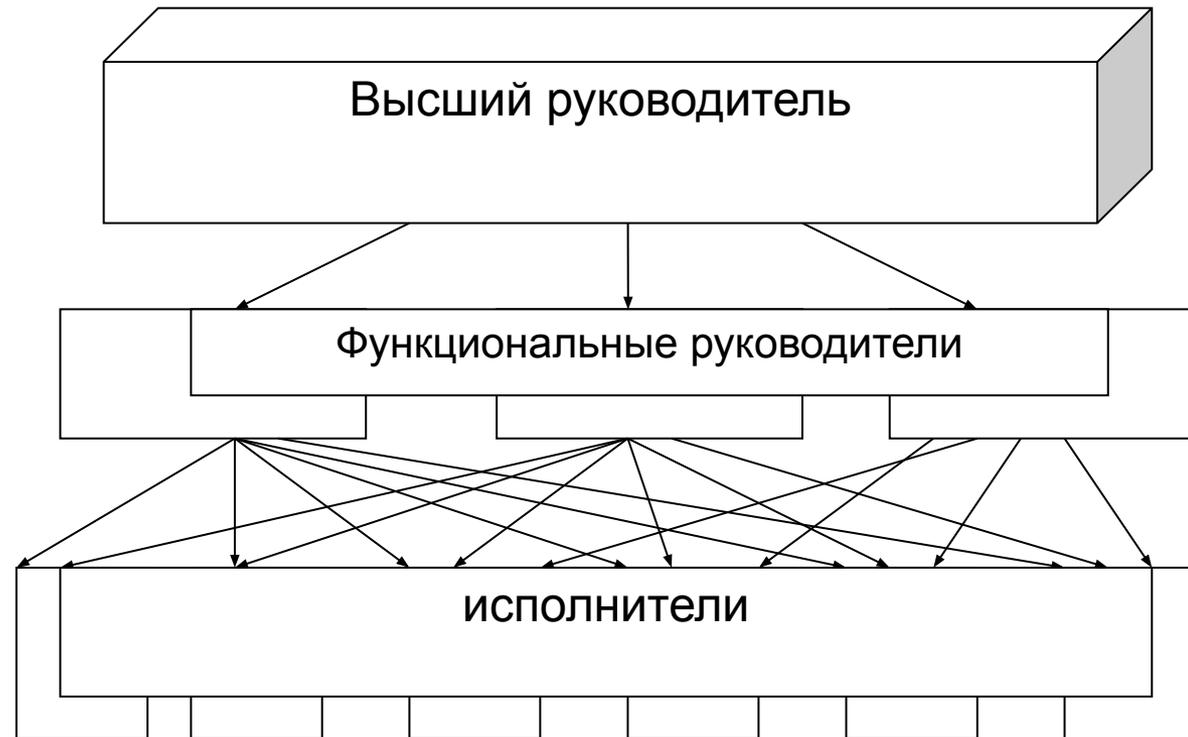


- передача полномочий должна осуществляться в соответствии с ожидаемым результатом;
- каждый подчиненный должен точно знать, кто его уполномочил, перед кем он несет ответственность;
- руководитель должен принимать решения в пределах своих полномочий;
- передаются лишь полномочия: ответственность несет руководитель и т.п.

**Делегирование полномочий** – это не способ уйти от ответственности. Это форма разделения управленческого труда, позволяющая повысить его эффективность.

## 4.2. Основные типы организационных структур управления

**Функциональная структуризация – это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свои четко определенные задачи, права и ответственность**



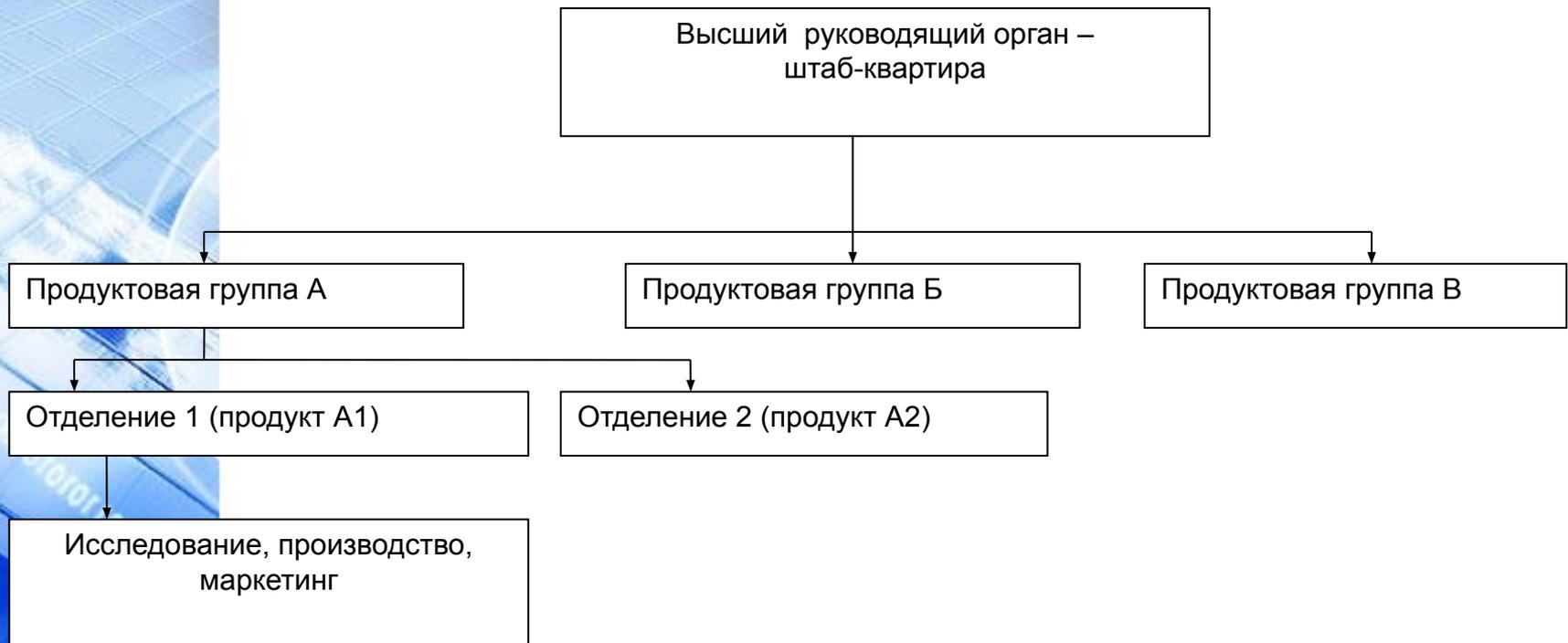
**Линейная структуризация** – это процесс деления организации на отдельные элементы, из которых нижестоящие в иерархической структуре жёстко подчиняются вышестоящим



**Линейно-функциональная структуризация – это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свои задачи, права и ответственность в соответствии с положением в иерархической структуре**



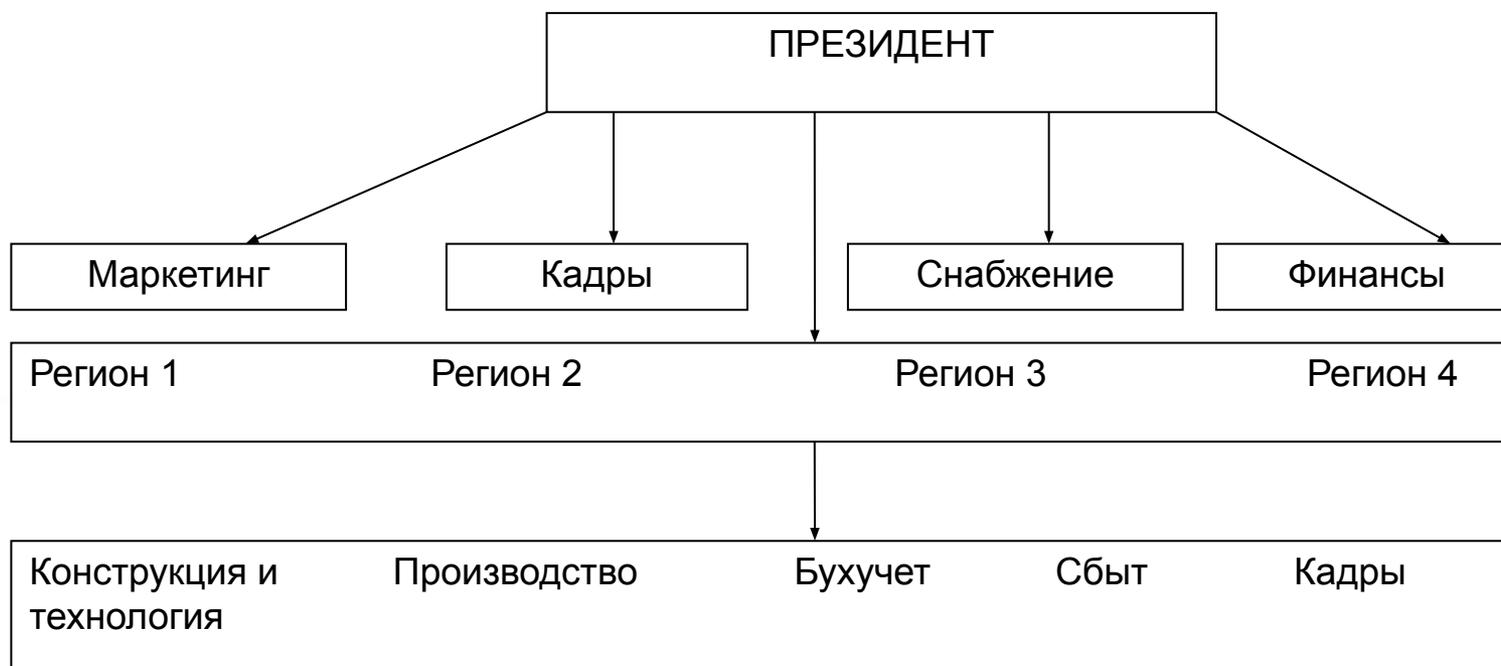
**Продуктовая структуризация** – это процесс деления организации на отдельные элементы, специализирующиеся по видам продукции, обладающие хозяйственной самостоятельностью и подчиняющиеся главной штаб-квартире организации по вопросам продуктовой политики



**Дивизиональная структуризация – это процесс деления организации на отдельные элементы, специализирующиеся по рынкам сбыта**



- **Территориальная структуризация** – это процесс деления организации на отдельные элементы, в которых группируется вся деятельность её на данной территории



# Сравнительная характеристика организационных структур управления

## Линейно – функциональные

## Дивизиональные

Обеспечивает 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 диверсификации по продуктам или регионам
Обеспечивают экономию на управленческих расходах	Ориентированы на оперативное принятие решений
Предусматривают специализацию функций и высокую компетентность	Создают организационные условия для комплексного подхода
Ориентированы на ценовую конкуренцию	Успешно функционируют при неценовой конкуренции
Расчитаны на использование действующих технологий и сложившегося рынка	Ориентированы на освоение новых рынков и новых технологий
Быстрое решение проблем, находящихся в компетенции одной службы	Быстрое решение сложных межфункциональных проблем



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

Если в организации возникает необходимость разработать комплексный проект, то можно воспользоваться тремя

**вариантами организации работ:**

- образовать целевое подразделение – проектную структуру;
- наделить полномочиями по выполнению отдельных частей проекта руководителей существующих функциональных служб;
- назначить руководителя проекта, наделив его чрезвычайными полномочиями по решению всех необходимых вопросов.



Под **проектной структурой управления** понимается временная организация, создаваемая внутри существующей организации или вне её, для решения конкретной задачи – разработка проекта и его реализации.

Под **матричной структурой управления** понимается такой вид структуры, при которой члены проектного подразделения подчиняются как руководителю проекта (проектного подразделения), так и руководителям функциональных подразделений, в которых они работают на постоянной основе.

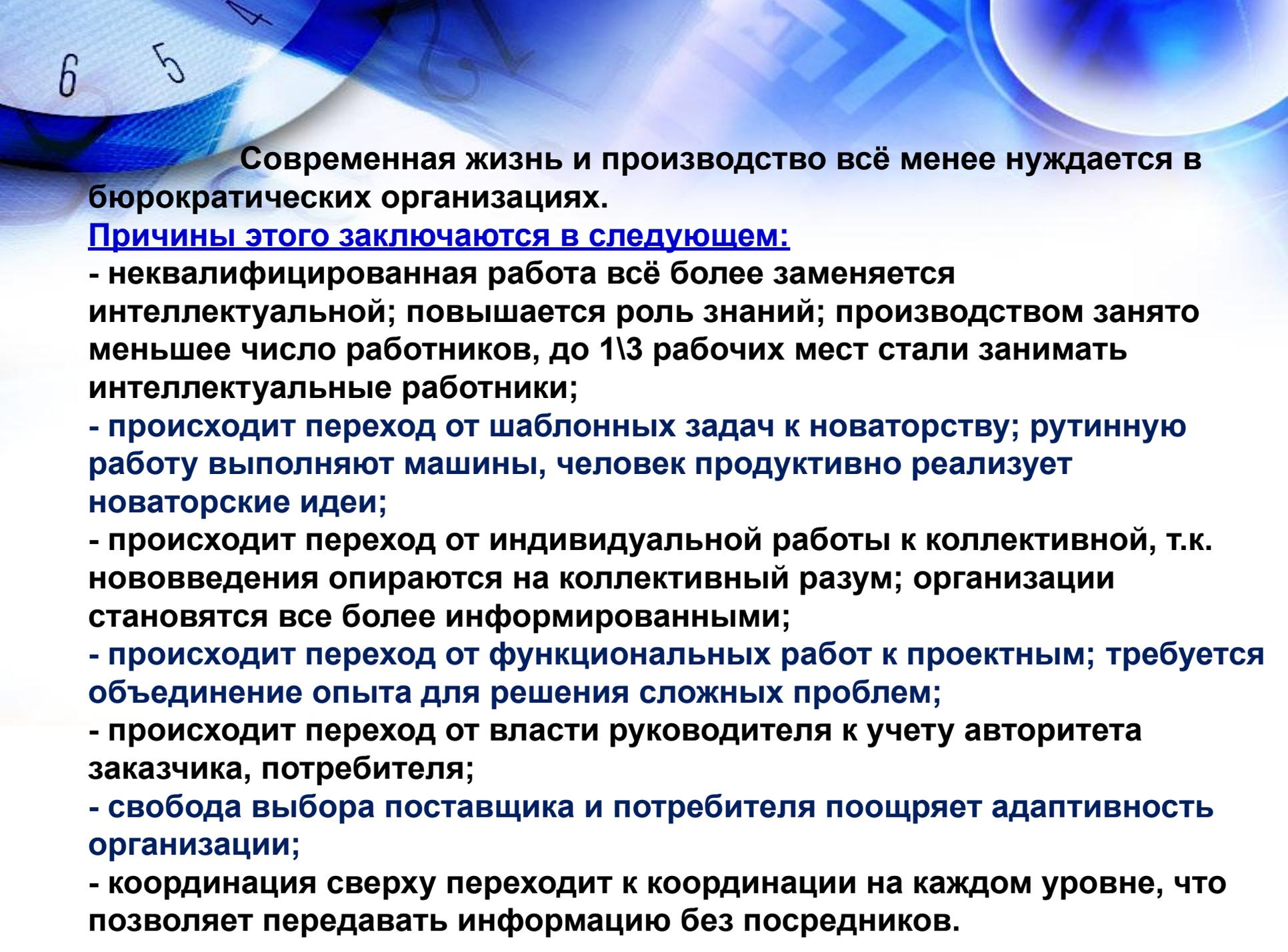


## • Матричная организация



**Суть системы «рациональной бюрократии» заключается в следующем:**

- вся деятельность в организации разделяется на простейшие элементы, собирая которые затем в группы определяются задачи и обязанности конкретного должностного лица;
- организация строится на принципе иерархии, то есть системы строгой подчинённости нижестоящих вышестоящим; деятельность организации происходит на основе инструкций, стандартов и правил, определяющих ответственность и обязанности каждого сотрудника;
- управление организацией осуществляется на основе формальной обезличенности, то есть личные и эмоциональные мотивы исключаются;
- отбор и назначение на должность производится на основе знаний, опыта и заслуг, то есть традиции и эмоции исключаются.



Современная жизнь и производство всё менее нуждается в бюрократических организациях.

**Причины этого заключаются в следующем:**

- неквалифицированная работа всё более заменяется интеллектуальной; повышается роль знаний; производством занято меньшее число работников, до 1\3 рабочих мест стали занимать интеллектуальные работники;
- происходит переход от шаблонных задач к новаторству; рутинную работу выполняют машины, человек продуктивно реализует новаторские идеи;
- происходит переход от индивидуальной работы к коллективной, т.к. нововведения опираются на коллективный разум; организации становятся все более информированными;
- происходит переход от функциональных работ к проектным; требуется объединение опыта для решения сложных проблем;
- происходит переход от власти руководителя к учету авторитета заказчика, потребителя;
- свобода выбора поставщика и потребителя поощряет адаптивность организации;
- координация сверху переходит к координации на каждом уровне, что позволяет передавать информацию без посредников.

Спасибо за внимание!

