

# **Тема 4. Построение организаций**

# План

1. Понятия «организация как функция менеджмента» и «организация как объект».
2. Проектирование организационных структур управления (ОСУ).
3. Базовые типы организационных структур управления (ОСУ).

# 1. Термин «организация» в менеджменте употребляется в двух значениях:

1. Организация (как объект или система)

предприятие, фирма, компания и т.п.

2. Организация (как процесс или функция)

обеспечение эффективности и результативности совместной деятельности людей.

# Организовывать – значит:

- **во-первых**, распределить между людьми (исполнителями) задачи, ресурсы, полномочия и ответственность;
- **во-вторых**, обеспечить их совместную, скоординированную работу.

Работа группы людей может считаться  
организованной, если каждый  
исполнитель знает:

- что он должен делать;
- какими ресурсами (инструментами, деньгами, временем и т.п.) он для этого располагает;
- что он уполномочен требовать или может ожидать от других исполнителей в группе;
- какую ответственность он несет за порученные ему задачи;
- как (в каком порядке, по какому алгоритму) исполнители должны взаимодействовать между собой.

# Признаки организационной деятельности:

- наличие общей цели или совокупности целей деятельности;
- совместная деятельность людей;
- особая система организационных отношений между людьми;
- наличие управления совместной деятельностью людей;
- наличие определенной организационной культуры.

## 2. Организационная структура (организационная структура управления (ОСУ)) – это совокупность всех подразделений компании и всех взаимосвязей между ними в соответствии с иерархией

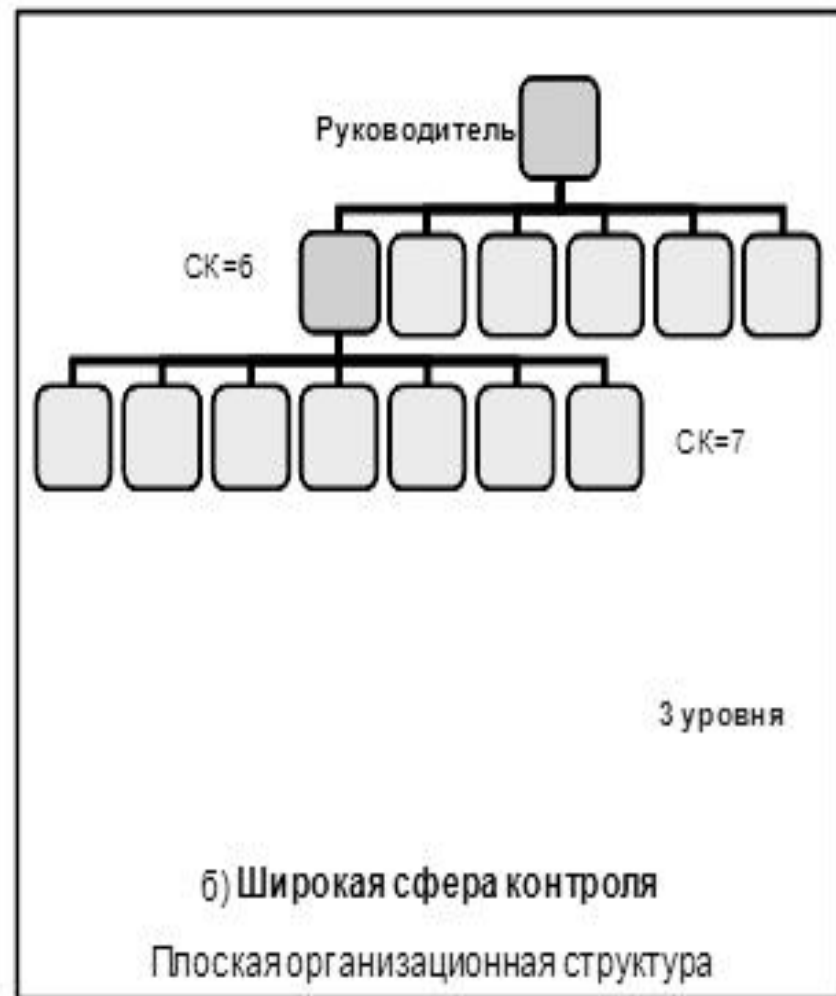
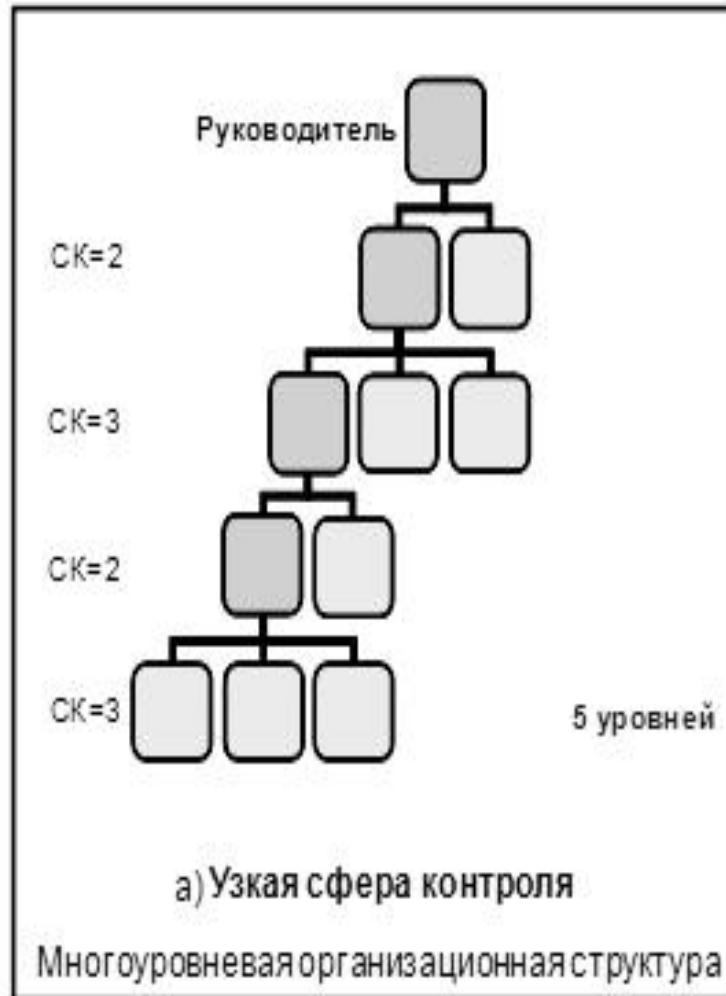


# Параметры ОСУ:

1. Сфера контроля (масштаб управляемости) – это число лиц, подчиненных одному руководителю на каждом уровне управления.
2. Количество уровней иерархии (уровней управления) в ОСУ предприятия (различают многоуровневую и плоскую ОСУ ).



# Примеры типов ОСУ по уровня управления



# Параметры ОСУ (продолжение):

## 3. Соотношение уровней централизации и децентрализации управления.

**В централизованных организационных структурах** высшее руководство оставляет за собой большую часть полномочий.

**В децентрализованных организационных структурах** полномочия делегируются (передаются) и на нижестоящие уровни управления.

# Группы ОСУ



## Различия бюрократических и адаптивных организационных структур



### Бюрократические (механистические)

- широкое использование формальных правил и процедур;
- централизованное принятие решений;
- узко определенная ответственность;
- жесткая иерархия власти.

Целесообразны в условиях: простой, малоизменяющейся внешней среды; простых целей; возможности измерения результатов труда

*Предприятия с простыми технологиями, функционирующие в слабоконкурентных отраслях и т.п.*

### Адаптивные (органические)

- умеренное использование правил и процедур;
- децентрализация власти;
- небольшое число уровней иерархии;
- широкое участие работников в принятии решений.

Целесообразны в условиях: сложной, высокоподвижной внешней среды; сложных целей; трудности измерения результатов труда

*Организации научно-исследовательского, творческого профиля, предприятия со сложными технологиями и т.п.*

# Полномочие

– определенные права и обязанности, официально предоставленные кому-либо на совершение каких-либо действий посредством использования имеющихся ресурсов для достижения определенных целей.

# Типы связей в организации



без права оказывать административное воздействие

### **3. Базовые типы организационных структур управления (ОСУ).**

- 1) линейная (простая);**
- 2) функциональная;**
- 3) дивизиональная;**
- 4) матричная.**

# Линейная (простая) ОСУ

каждый руководитель обеспечивает руководство подчиненными подразделениями по всем видам деятельности, т.е. является линейным руководителем. Выполняемые работы в такой организации однотипны, а персонал не разделяется по функциям или квалификации.

# Линейная ОСУ (пример)





# Достоинства и недостатки линейной ОСУ

## Достоинства

- Простота построения.
- Четкая система взаимосвязей «начальник – подчиненный».
- Явно выраженная ответственность каждого руководителя и исполнителя.
- Быстрая реакция исполнителей на указания своего непосредственного руководителя.
- Высокая степень «прозрачности» деятельности структурных единиц.

## Недостатки

- Чрезмерная нагрузка на высший уровень управления.
- Отсутствие вспомогательных служб.
- Отсутствие возможности быстрого разрешения вопросов, возникающих между различными структурными подразделениями.

# Функциональная ОСУ

- создается путем выделения в организации т.н. функциональных областей, каждая из которых имеет свою четко определенную задачу (бизнес-функцию) и обязанности.

## Функции:

- маркетинг (изучение рынка);
- НИОКР;
- закупки (сырья, материалов, оборудования и т.п.);
- производство продукции;
- сбыт продукции;
- управление финансами предприятия и т.п.

# Функциональная ОСУ (фрагмент)



# Достоинства и недостатки функциональной ОСУ

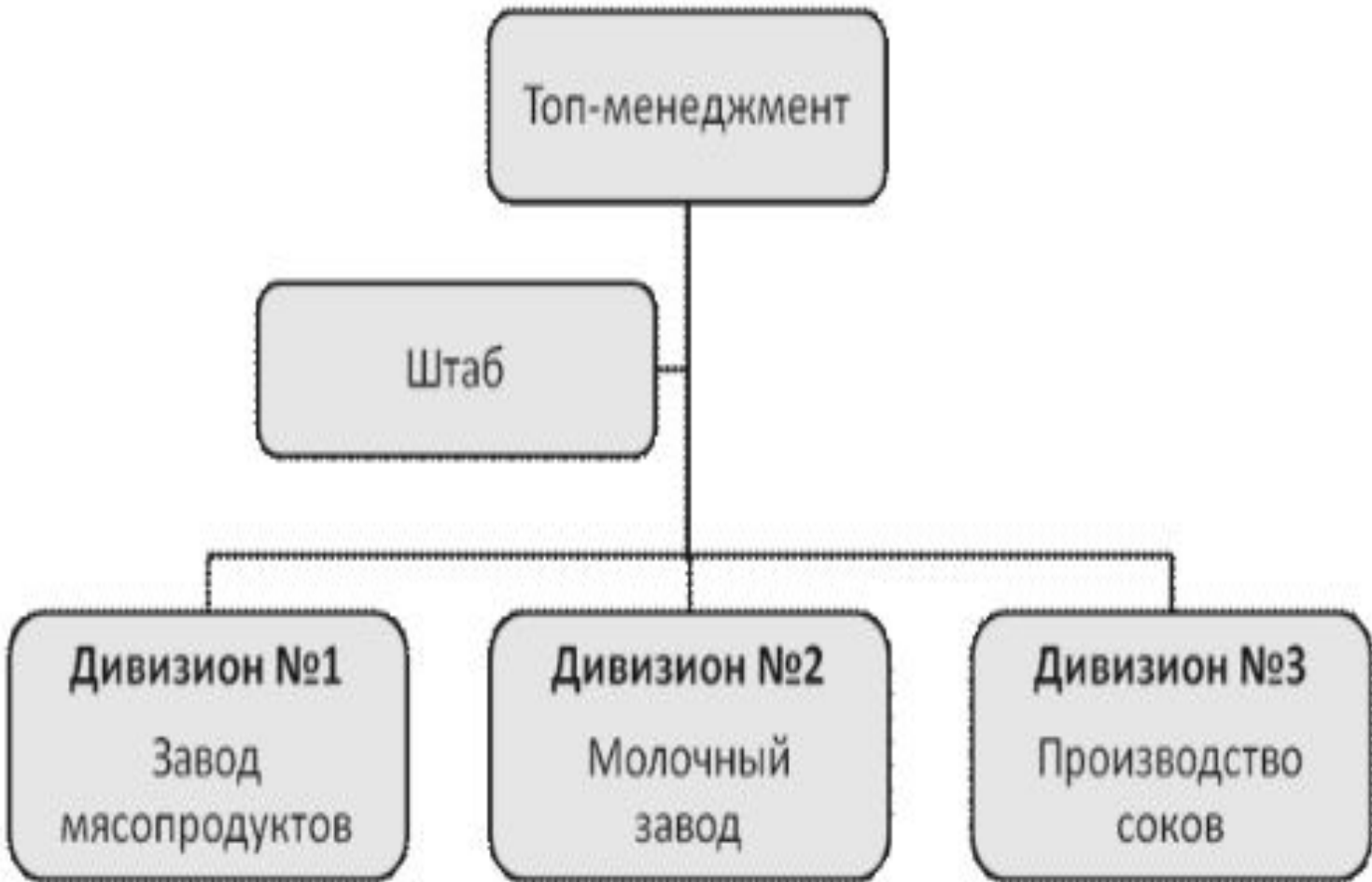
<b>Достоинства</b>	<b>Недостатки</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>· <b>Высокая квалификация менеджмента и персонала в пределах своей функциональной области.</b></li><li>· <b>Эффективное достижение функциональных целей.</b></li><li>· <b>Удобство производства малой номенклатуры товаров.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· <b>Слабое представление менеджеров функциональных подразделений об общих целях организации.</b></li><li>· <b>Слабая координация работы подразделений.</b></li><li>· <b>Медленная реакция на изменения внешней среды.</b></li></ul>

# Дивизиональная ОСУ

- создается в том случае, когда организация начинает производить разнообразные виды продукции, выходит на новые рынки (регионы, страны) или ориентирует свою деятельность на различные группы клиентов.
- (от англ. *division* – «разделение, подразделение, отдел, дивизион»)

# Типы дивизиональной структуры:

- продуктовая;
- территориальная (региональная);
- клиентоориентированная (потребительская).



***Пример дивизиональной ОСУ  
продуктового типа***



**Пример дивизиональной ОСУ территориального (регионального, филиального) типа**





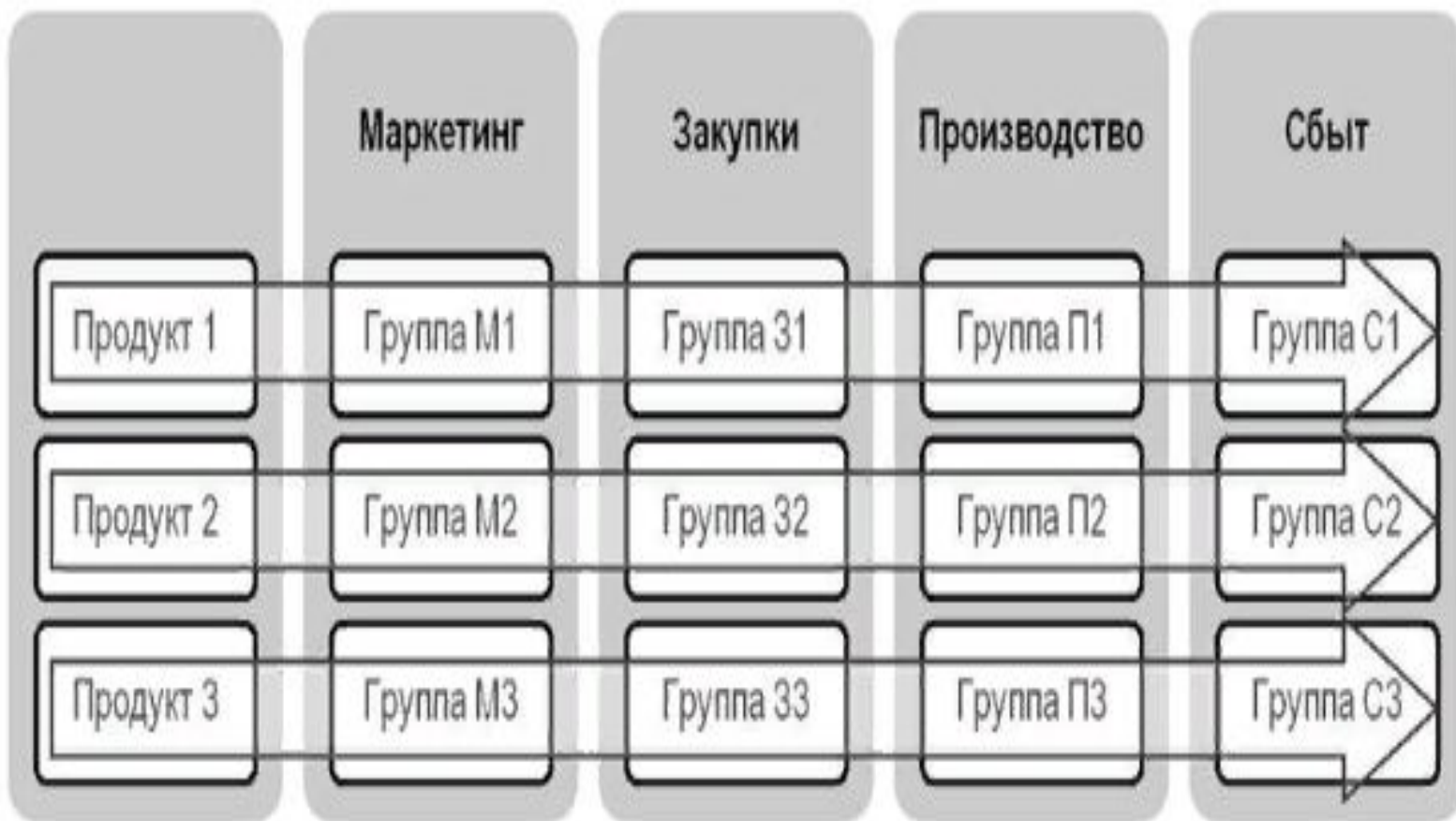
***Пример дивизиональной ОСУ  
клиентоориентированного типа***

## *Проектно-матричные ОСУ*

- структуры *адхократического* типа.
- Термин адхократия (от лат. *ad hoc* – «специально для этого») говорит о том, что структура компании может быстро изменяться, адаптируясь к изменяющимся условиям работы.

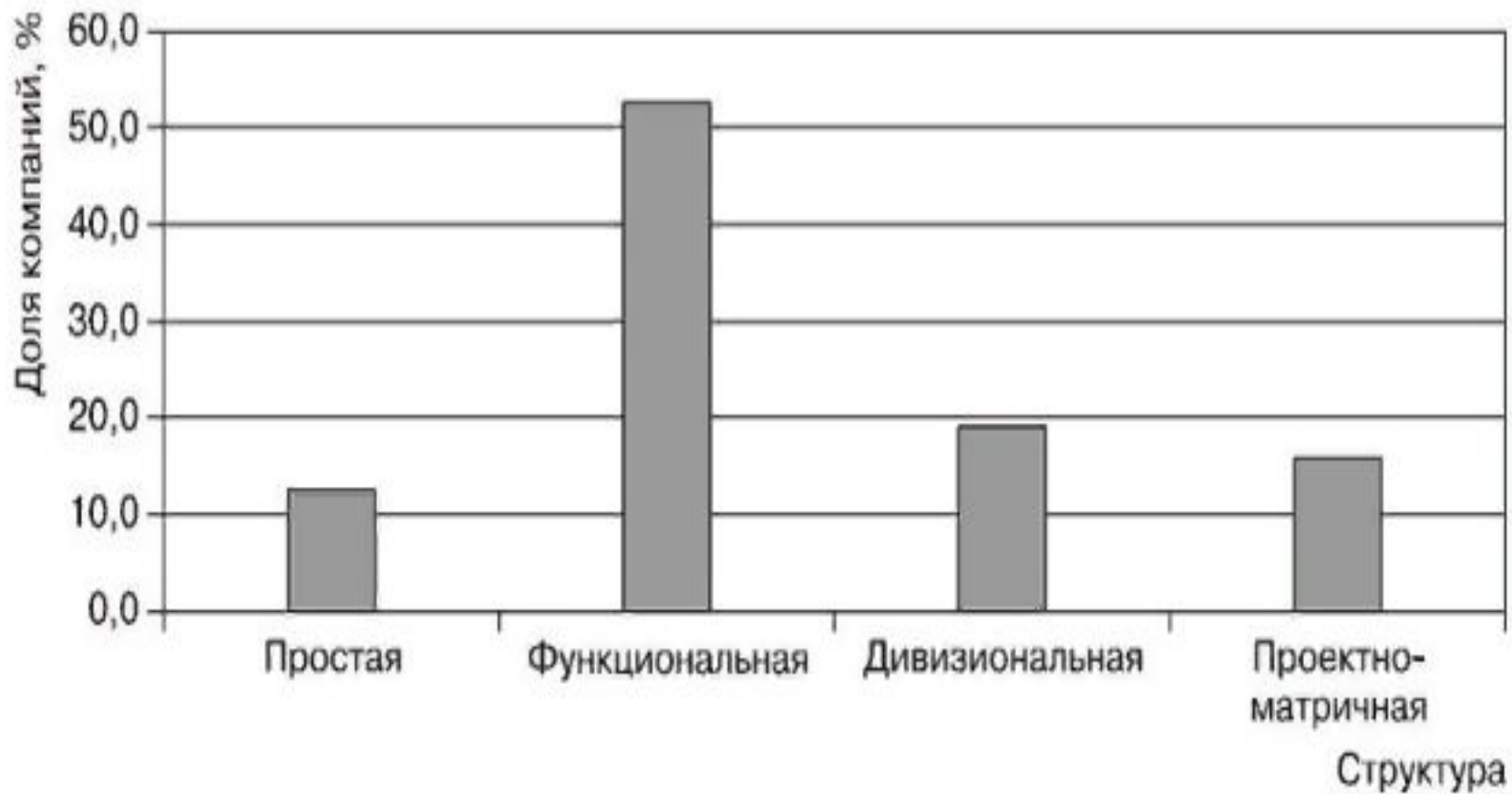
# Проектно-матричные ОСУ

- объединяют специалистов разных профессий в слаженно функционирующие **проектные команды**. После завершения проекта команда расформировывается, а ее участники входят в состав вновь создаваемых команд и начинают работу **над другими проектами**.



***Пример проектно-матричной ОСУ***

- Проектно-матричные ОСУ относятся к адаптивным (органическим) структурам.



***Распределение российских компаний по типам ОСУ***

# *Вопросы для проверки:*

- 1. Что такое организация как объект (система) и как процесс?
- 2. Объясните смысл фразы «организовать деятельность группы людей».
- 3. Перечислите признаки организационной деятельности.
- 4. Что такое ОСУ?
- 5. Каковы параметры ОСУ?
- 6. Перечислите различия бюрократических и адаптивных организаций.
- 7. Дайте характеристику линейной ОСУ.
- 8. Дайте характеристику функциональной ОСУ.
- 9. Дайте характеристику дивизиональной ОСУ продуктового типа.
- 10. Дайте характеристику проектно-матричной ОСУ.