

# Организационный процесс и организацион



**Функция организации**  
– установление постоянных и временных взаимодействий между подразделениями фирмы, определение порядка и условий функционирования фирмы



# Организационная структура фирмы



С  
К  
Х  
В  
Л  
Е  
И  
О  
М  
И  
Л  
О  
Т  
Н  
К  
И  
А  
М  
И  
С  
И  
В  
Н  
М  
К  
П  
Н  
Т  
Л  
С  
Т  
В  
С  
С  
О  
О  
П  
О  
В  
С  
И  
К  
Н

# Условия эффективного функционирования фирмы


1. Решен вопрос централизации и децентрализации
2. Осуществлена департаментализация
3. Решен вопрос масштаба управляемости и контроля
4. Решен вопрос соотношения уровней иерархии и масштаба управляемости
5. Есть разделение и специализация труда
6. Имеются эффективные координация и коммуникация
7. Распределены права и ответственность
8. Решен вопрос соотношения дифференциации и интеграции подразделений

# Проектирование оргструктуры (ОС)


Определение цели развития фирмы



Деление организации на широкие блоки в соответствии с важнейшими видами деятельности



Распределение видов деятельности между линейными и штабными подразделениями

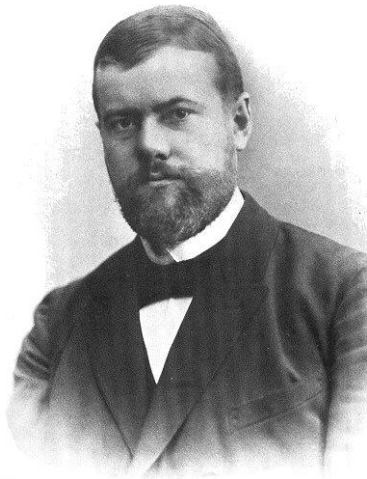


Установление соотношения полномочий различных должностей



Определение должностных обязанностей как совокупности определенных задач и функций

# Бюрократическая организационная структура



**Макс Вебер**, 1864 – 1920 гг.,  
Германия:

- Начало XX века: Концепция рациональной бюрократии и бюрократической организационной структуры
- Нормативная модель, идеал для организации функционирования фирмы

# Характеристики рациональной бюрократии

- Высокая степень разделения труда, появление высококвалифицированных специалистов в каждой должности
- Развитая иерархия управления
- Система обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающих однородность выполнения обязанностей и координацию задач
- Формальная обезличенность выполнения должностных обязанностей
- Осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями

# «Минусы» бюрократии

- Преувеличение значимости стандартизированных правил, процедур, норм
- Низкая гибкость поведения
- Сокращение поиска альтернативных решений
- Отсутствие достаточной мотивации сотрудников
- Возможное ухудшение отношений между сотрудниками, а также с клиентами
- Снижение возможностей «свежего» реагирования на изменяющиеся условия, внедрения новшеств



# Виды ОС

## Жесткие (механистические)

Линейная

Функциональная

Дивизиональная

Продуктовая

Региональная

По потребителю

Линейно-  
функциональная

## Гибкие (адаптивные)

Проектная

Матричная

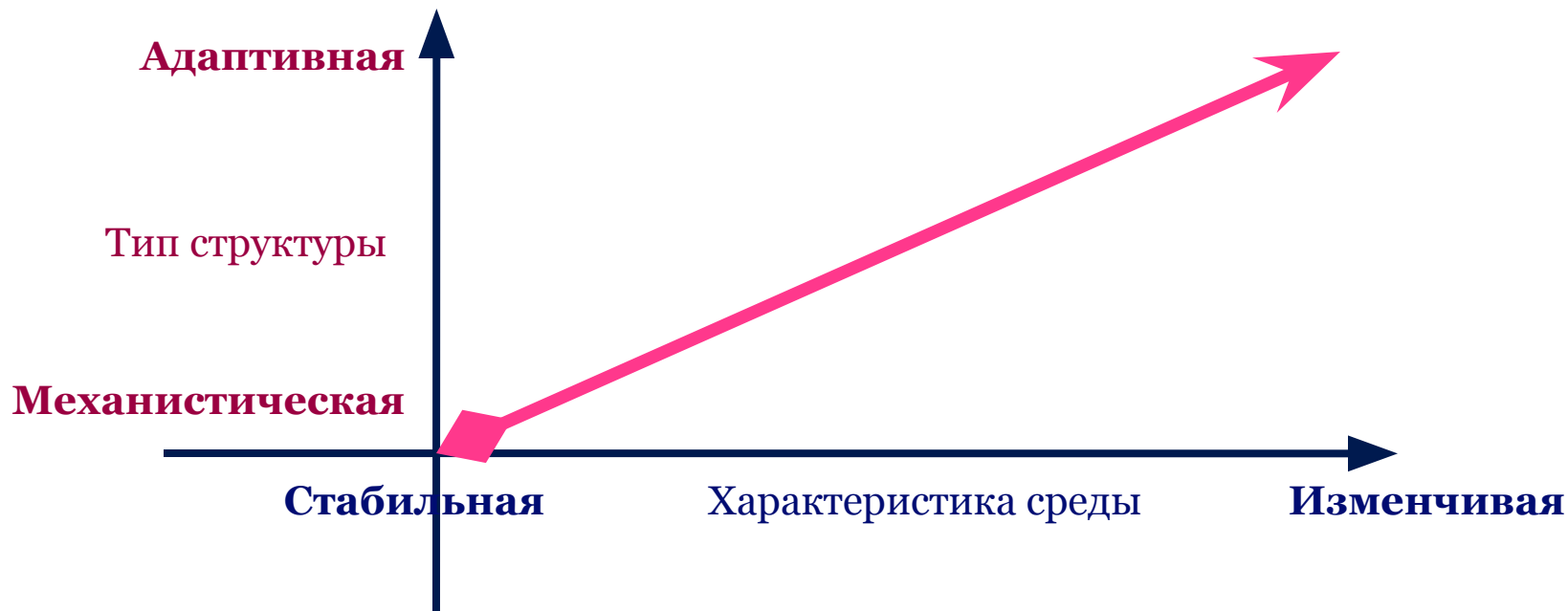
Конгломератные  
структуры

Адаптивные, гибкие,  
органические структуры

- Быстро адаптируются к изменениям среды
- Для фирм, работающих в условиях изменчивой среды

Механистические, жесткие,  
бюрократические  
структуры

- Жестко формализованные структуры
- Для фирм, работающих в медленно меняющихся условиях



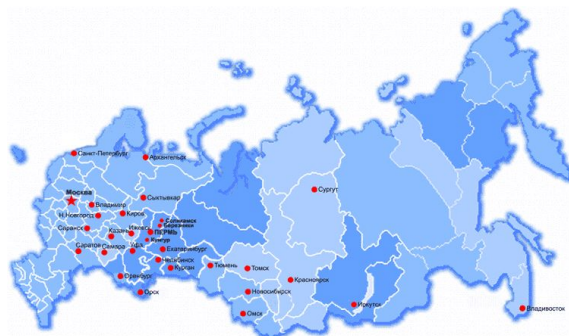
# Линейная структура

- Реализуется в условиях, когда нет ярко выраженного предпочтения к специализации подразделений

Возможные принципы деления:



**По численности**

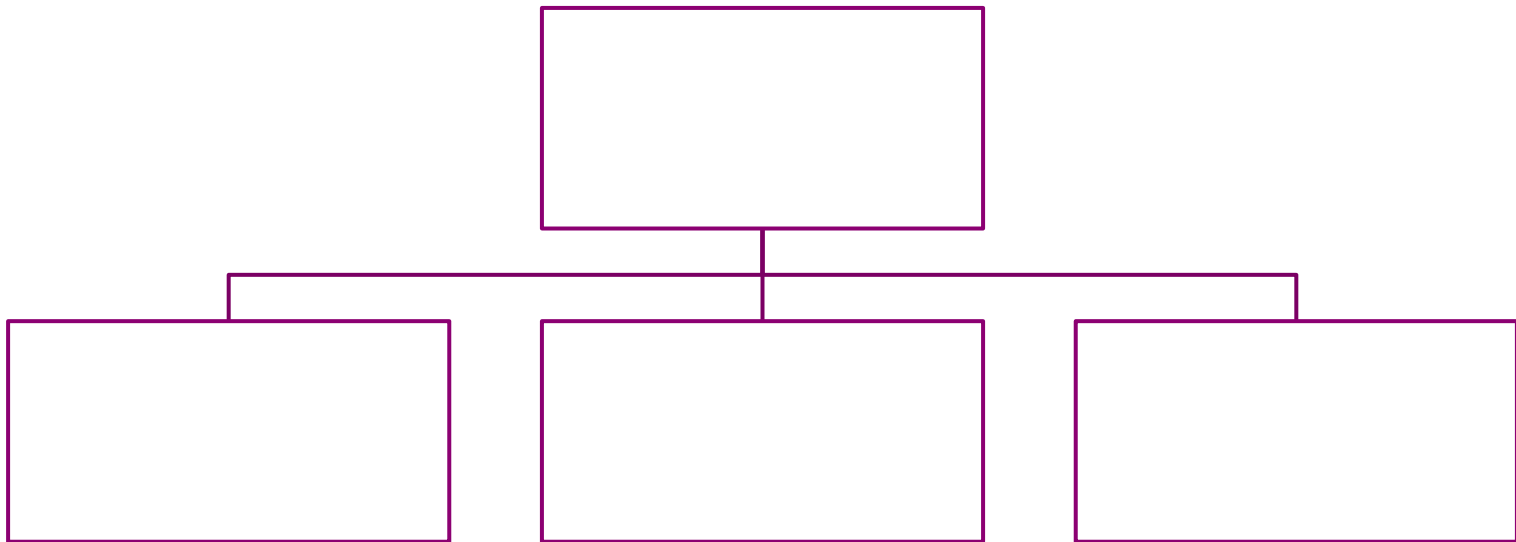


**По территории**



**По времени**

# Построение линейной структуры



- Относительная автономность подразделений в работе
- Только вертикальные связи

# Функциональная структура

- Процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свои четко определенные задачи и обязанности



## **Преимущества функциональной структуры**

Стимулирует деловую и профессиональную специализацию

Уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях

Улучшает координацию в функциональных областях

## **Недостатки функциональной структуры**

Приоритет целей подразделений у их руководителей, а не целей организации

Возможность конфликтов между руководителями подразделений

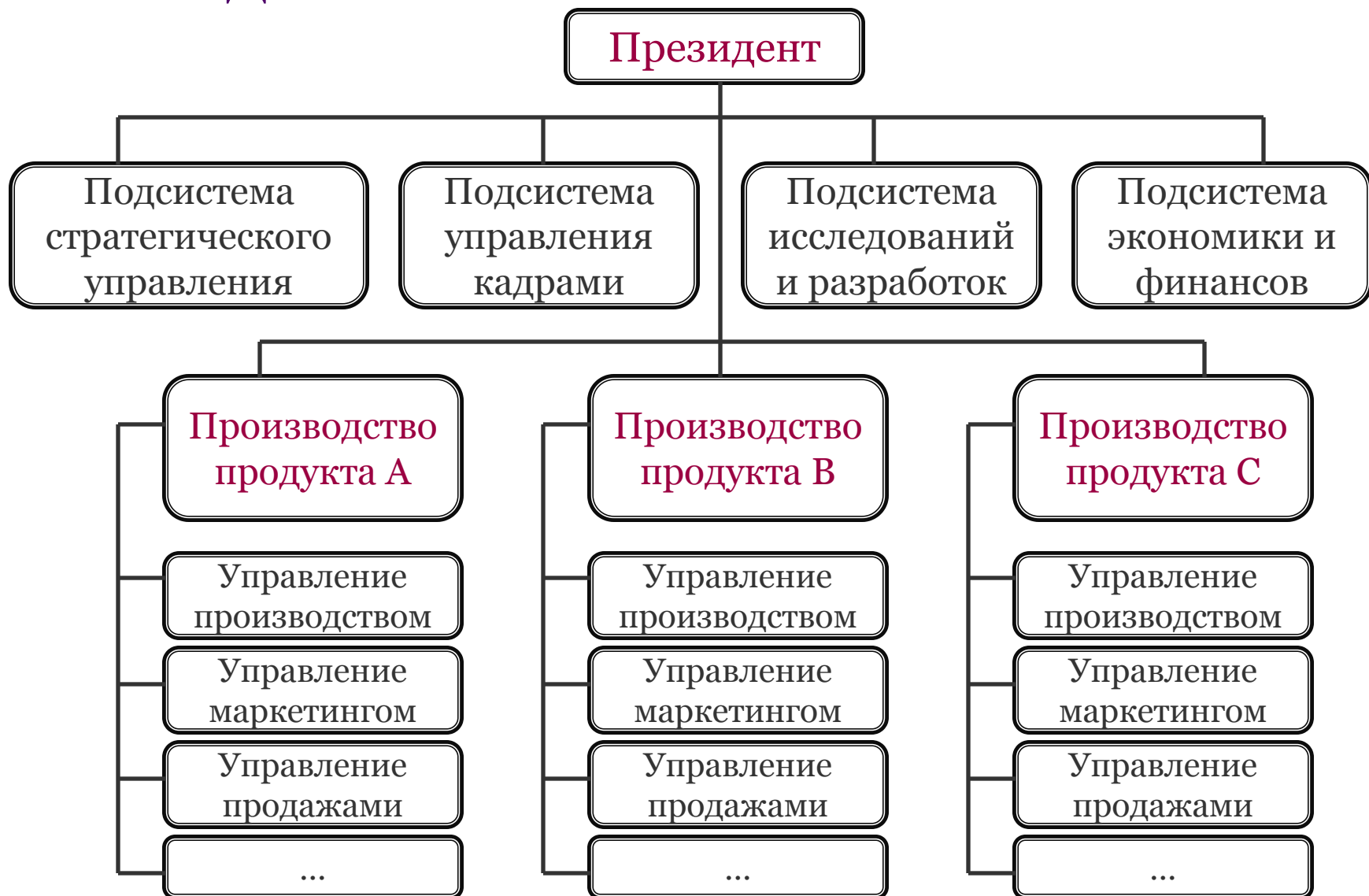
Удлинение цепи команд

# Дивизиональная структура

- Для крупных организаций, деятельность которых сложно уместить в функциональной структуре

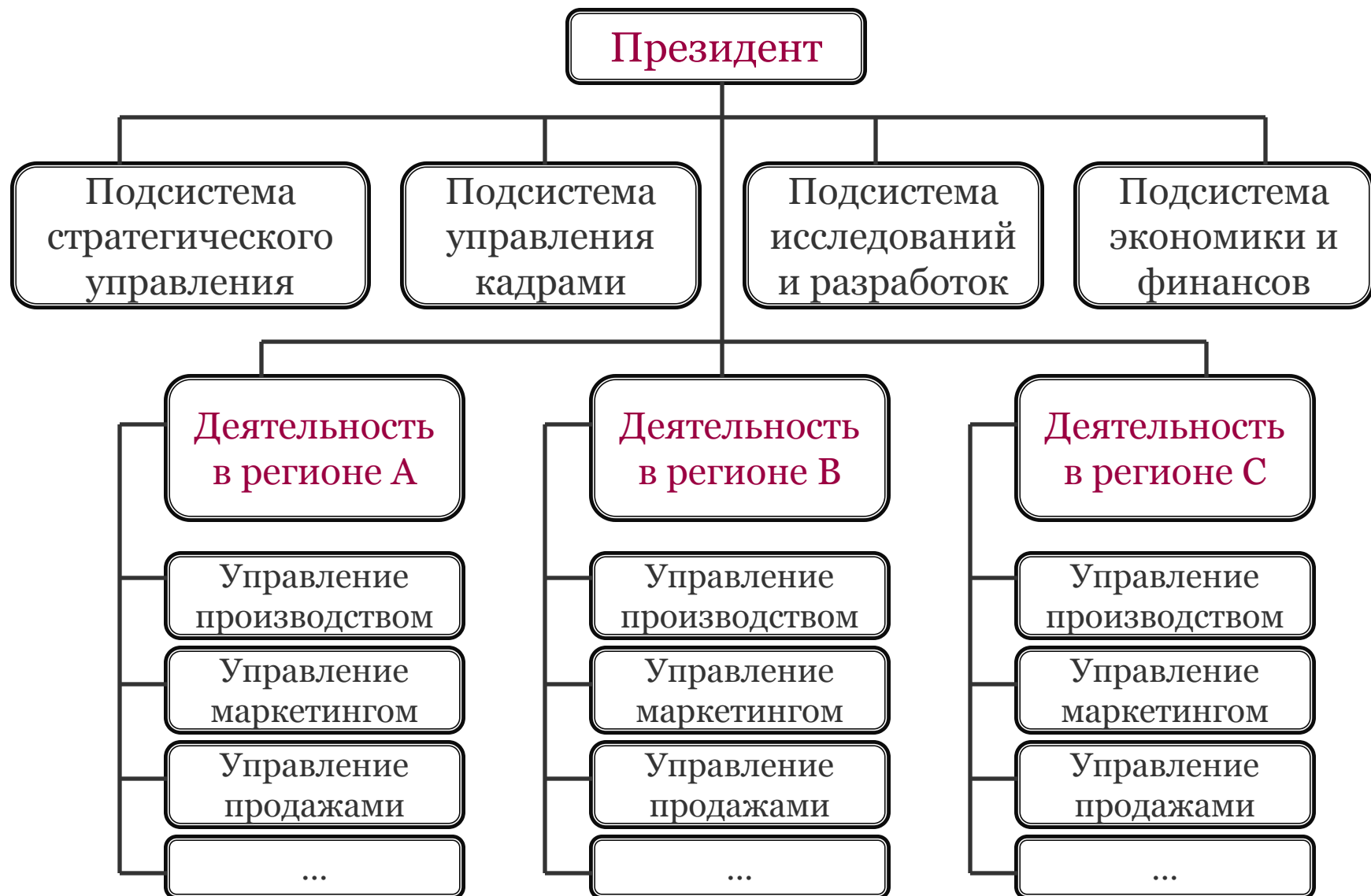
Преимущества	Недостатки
Четкое распределение обязанностей	Дублирование функций
Быстрая реакция на изменения	Рост затрат на содержание структуры
Повышение уровня координации работ	Удлинение цепи команд

# ПО ПРОДУКТУ

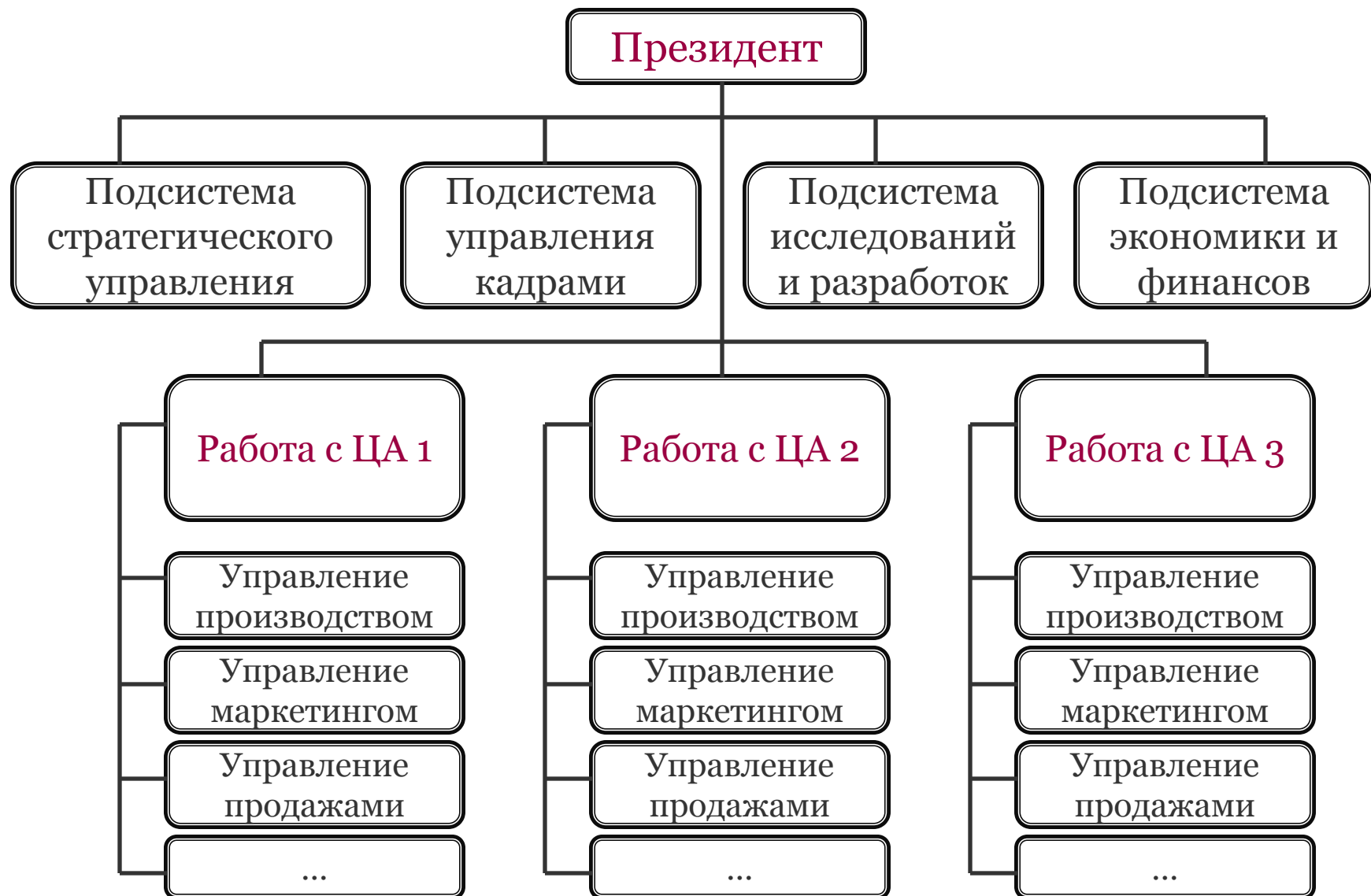




# ПО РЕГИОНУ



# ПО ПОТРЕБИТЕЛЮ

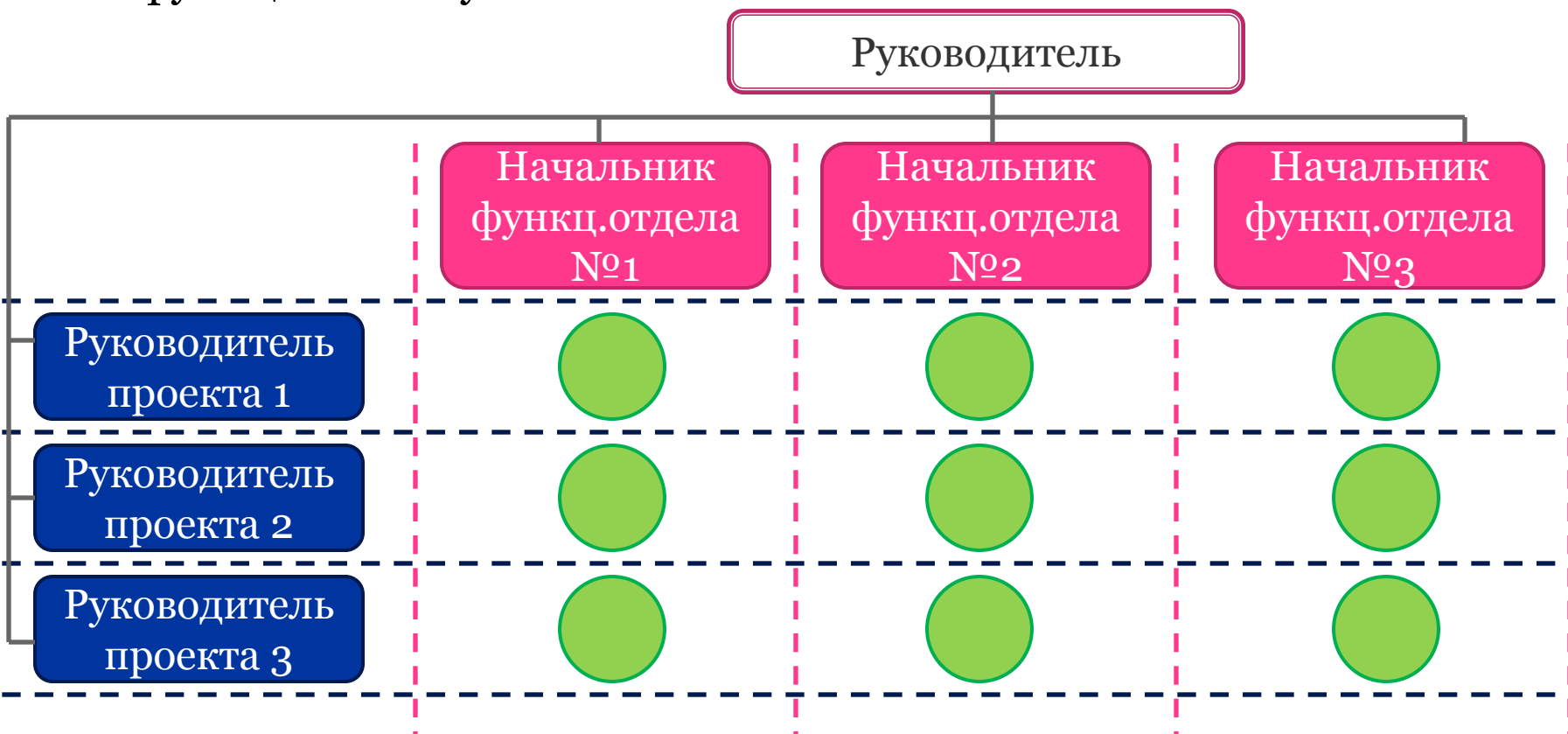


# Проектная организация

- Для управления крупномасштабными проектами ограниченной длительности
- Временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи
- Формирование команды высококвалифицированных специалистов для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества не выходя за пределы установленной сметы
- По завершении проекта команда распускается
- Основное преимущество – концентрация усилий на решении одной задачи

# Матричная структура

- Образуется наложением проектной структуры на функциональную



## Преимущества матричной структуры

Гибкость при выполнении задач и распределении трудовых ресурсов

Высокий уровень координации работ

Быстрая адаптация к изменению внешних условий

## Недостатки матричной структуры

Сложность, наложение функциональных и проектных полномочий, нарушение принципа единоначалия

Конфликтность, борьба за власть

Рост накладных расходов

# Интеграция структуры

- Процесс достижения единства усилий всех подразделений организации для реализации ее целей и задач

Способы интеграции	Характеристика среды	Характеристика фирмы
Правила, процедуры, графики, иерархические структуры управления	Относительно устойчивая, прогнозируемая; замедленные изменения рынка	Использование технологий массового производства, повторение задач, непрофессиональная рабочая сила
Личные связи, сводные комитеты, рабочие группы, совещания	Подвижная, изменчивая; быстрые изменения рынка	Индивидуальное производство; разнообразные задачи; квалифицированная рабочая сила