

Лекция.

Современные организационные структуры и особенности их функционирования

Воробьева И.В.

кандидат психологических наук, доцент

Организация - ЭТО

- объединение людей для достижения совместных целей.
- официальное учреждение или общественная структура (предприятие, компания, институт, орган власти, представительство и т. д.), то есть реально существующая, целенаправленно функционирующая социальная система.
- внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие частей целого, обусловленные его строением.
- определенным образом планируемый и осуществляемый человеком целенаправленный интеллектуально-материальный процесс установления соотношений, связей, зависимостей, построения форм и процедур.
- совокупность целенаправленных процессов или действий, ведущих к образованию необходимых связей.
- строение, взаимосвязь составляющих описываемого.
- представление о модели устройства процесса или системы

Организация - это

- Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей (*Мескон Майкл Х., Майкл Альберт, Хедоури Франклин - Основы менеджмента*)
- Процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей (*Мескон Майкл Х., Майкл Альберт, Хедоури Франклин - Основы менеджмента*)
- Систематическая координация и принятие необходимых мер для совершения какого-нибудь дела (*Кейт Кинан - Эффективное управление*)
- Обособленное объединение людей для взаимодействия в достижении определенных целей и задач (*Вачугова Д. Д. - Основы менеджмента*)

Подходы к пониманию термина



Подходы к пониманию

термина

- **Организация как объект** – это искусственное объединение людей, являющееся элементом или частью общественной структуры и выполняющее определенные функции. В таком понимании термин «организация» относится к таким сложным формациям, как предприятие, фирмы, банки, органы власти, учреждения, добровольные союзы.
- **Организация как процесс** – это совокупность мероприятий, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы в процессе ее существования. Это вид деятельности, включающий в себя распределение функций между членами коллектива, обеспечение взаимодействия между людьми, контроль за исполнением приказов и распоряжений вышестоящих должностных лиц, распределение материальных и денежных фондов. В этом смысле организация представляет собой не что иное, как процесс управления деятельностью людей, т. е. «организовывание».
- **Организация как воздействие** – это упорядочение или налаживание действия какого-либо объекта. Применительно к материальному объекту это может быть организация водоснабжения, газоснабжения, тепловой системы и т. д.



ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Типы характеристик

Типы

Структурные

Дают возможность выделить особенности внутреннего строения организации, описать их количественно и сравнивать организации между собой на основе этих описаний

Контекстные

Описывают организации в целом, включая ее размер, технологии и оборудование, которые она использует, и цели, которые она преследует, а также внешнюю среду

Структурные характеристики

- **Формализованность** относится к количеству письменной документации, используемой организацией. Часто измеряется с помощью простого подсчета количества страниц документации, которая используется в работе организации.
- **Специализация** по профессиональному признаку. Если специализация высока, каждый из работников отвечает только за свой, достаточно узкий круг задач, насколько задачи организации разделены круг задач. Если специализация низкая, один и тот же работник может выполнять очень разнообразные обязанности. Специализацию иногда называют также разделением труда.
- **Иерархия власти** описывает, кто в организации кому подчинен и область ответственности каждого менеджера. Понятие иерархии связано с понятием диапазона контроля. Диапазон контроля – это число работников, подчиненных одному начальнику. Если диапазон контроля отдельного менеджера узок, иерархическая лестница скорее всего будет высокой. Если диапазон контроля каждого руководителя достаточно широк, тогда иерархическая лестница будет короче.

Структурные характеристики

- **Централизация** относится к тому, на каком уровне иерархии принимаются решения. Если люди, принимающие решения, сосредоточены на верхних ступенях иерархической лестницы, то организация централизована. Если же ответственность за важные решения делегируется на более низкие уровни иерархии, то организация является децентрализованной.
- **Профессионализм** – это уровень формального образования и подготовки работников. Профессионализм считается высоким, если претенденту на работу нужно иметь высокий уровень подготовки, чтобы быть принятым в организацию. Профессионализм обычно измеряется средним количеством лет, потраченных работниками организации на свое образование.
- **Соотношения персонала** описывают распределение работников по различным областям деятельности и подразделениям. Соотношения персонала включают в себя долю администрации, долю канцелярских работников, долю профессионального штата и отношение количества работников, занятых обслуживанием производственного процесса, к количеству работников, занятых непосредственно производством продукции. Соотношения персонала получаются делением числа работников данного класса на общее число работающих в организации.

Контекстные характеристики

- **Размер** – это величина организации, то есть количество людей, работающих в данной организации. Оно может быть измерено для всей организации или отдельных ее составляющих, таких как завод или филиал. Поскольку организации – это социальные системы, размер обычно определяется по числу работников. Другие характеристики, такие как общий уровень продаж или величина активов, также отражают то, насколько крупной является организация, но они не описывают ее размер, как части социальной системы.
- **Технологии, используемые организацией** – это инструменты, способы производства и действия, с помощью которых организация преобразует входные данные и выходные. Они относятся к тому, как организация производит продукты и услуги, которые она предлагает потребителям и включают, например, компьютеризованные производственные линии, передовые информационные системы и Интернет.

Контекстные характеристики

- **Окружающая среда** включает все, что связано с организацией, но находится за ее пределами. Ключевые элементы окружающей среды - это области деятельности организации, правительство, покупатели, поставщики, и финансовая среда. Элементами окружающей среды, наиболее сильно воздействующими на организацию, часто являются другие организации.
- **Цели и стратегии организации** – это задачи организации и соответствующие способы их выполнения.
- **Культура** представляет собой набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников.



ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Организационная структура управления

- Организационная структура управления – это состав (специализация), взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления.
- Структура управления определяется составляющими ее звеньями и иерархическими ступенями управления.
- Структура должна обеспечивать единство устойчивых связей между ее составляющими и надежное функционирование системы в целом.

Составляющие структуры

- **Звено управления** – обособленное подразделение со строго очерченными функциями. В качестве звена управления может выступать отдельное подразделение, выполняющее часть функции управления, всю функцию управления или совокупность функций управления. К понятию «звено» относят также и руководителей.
- **Степень управления** – это совокупность звеньев, находящихся на определенном уровне иерархии управления.
- **Департаментизация** (департаментализация) означает процесс организационного обособления выполнения отдельных работ, т. е. процесс деления организации на отдельные блоки (отделы, секторы или отделения), имеющие четко определенные конкретные задачи и обязанности.

Виды связей между элементами структуры

- **Горизонтальные связи** (связи кооперации и координации равноправных звеньев управления) носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневым. Их основное предназначение – способствовать наиболее эффективному взаимодействию подразделений организации 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 уровней управления. Эти связи служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации.

Виды связей между элементами структуры

- **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. Они имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

Виды организационных структур



Виды организационных структур

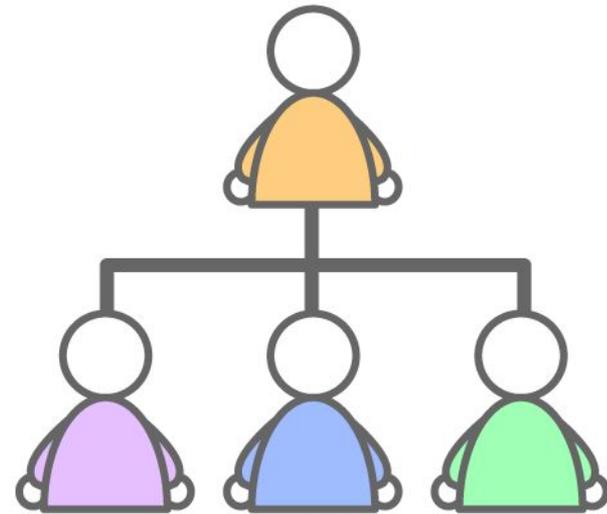
- **Иерархические организационные структуры** (формальные, механистические, бюрократические, классические, традиционные) характеризуются жесткой иерархией власти в организации, формализацией используемых правил и процедур, централизованным принятием решением, узко определенной ответственностью в деятельности.
- **Адаптивные организационные структуры** (органические, гибкие) характеризуются размытостью иерархии управления, гибкостью структуры власти, слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией принятия решений, широко определяемой ответственностью в деятельности.

Иерархические структуры управления

- **Основной принцип** - разделение труда и отдельных функций.
- Прообразом современных организационных структур иерархического типа являются элементарные структуры – **линейные и функциональные** организационные структуры управления.
- Эти виды структур как самостоятельные не используются ни одной крупной организацией ни в России, ни за рубежом.

Линейная структура

- Основной принцип построения – вертикальная иерархия, т.е. соподчиненность звеньев управления снизу доверху.
- Четко осуществляется принцип единоначалия: во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство всеми подчиненными ему подразделениями. Все функции управления находятся в руках этого руководителя.
- Линейная структура управления применима только в низовых производственных звеньях (в группах, бригадах и т. п.), а также на малых предприятиях в начальный период их становления.



Линейная структура управления

Достоинства линейной структуры:

- единство распорядительства, простота и четкость подчинения;
- полная ответственность руководителя за результаты деятельности подчиненных ему подразделений;
- оперативность в принятии решений;
- согласованность действий исполнителей.

Недостатки:

- большая информационная перегрузка руководителя, огромный поток документов, множественность контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными звеньями;
- высокие требования к руководителю;
- структура негибка и не позволяет решать задачи, обусловленные постоянно меняющимися условиями функционирования.

Функциональная структура управления

- Для нее характерно создание структурных подразделений, каждое из которых имеет свою четко определенную конкретную задачу и обязанности.
- Каждый орган управления, а также исполнитель специализирован на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций)



Функциональная структура управления

Достоинства:

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций;
- специализация подразделений на выполнении определенного вида управленческой деятельности, ликвидация дублирования в выполнении задач управления отдельными службами.

Недостатки:

- нарушение принципа единоначалия;
- длительная процедура принятия решения;
- трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- снижение ответственности исполнителей за работу;
- несогласованность и дублирование указаний и распоряжений, получаемых исполнителями «сверху».

Линейно-штабная структура

В основе ее лежит линейная структура, но при линейных руководителях создаются специальные подразделения (штабные службы), специализирующиеся на выполнении определенных управленческих функций.

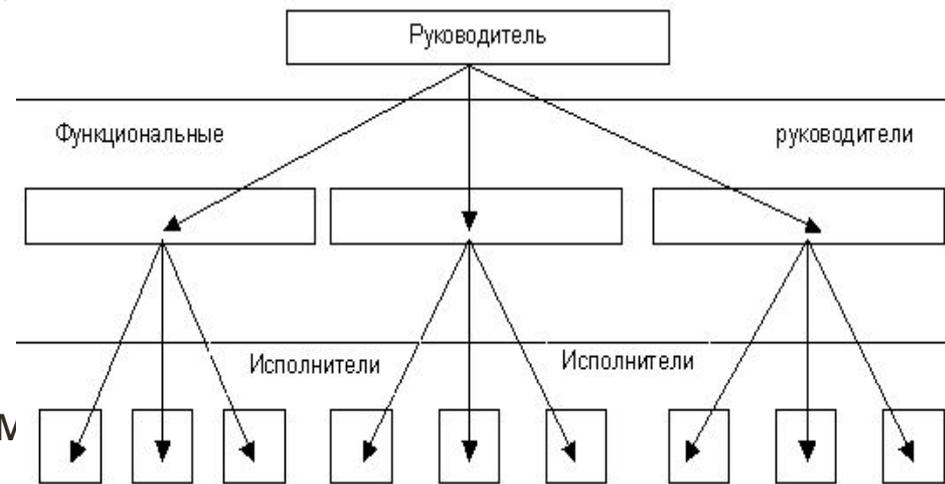
Эти службы не обладают правом принятия решений, а лишь обеспечивают более квалифицированное выполнение линейным руководителем его обязанности. Деятельность функциональных специалистов сводится к поискам наиболее рациональных вариантов решения задач. Окончательное принятие решения и передача его подчиненным для исполнения осуществляется линейным руководителем.

При этой структуре сохраняется принцип единоначалия. Важной задачей линейных руководителей становится координация действий функциональных служб (звеньев) и направление их в русло общих интересов организации.



Линейно-функциональная структура

- Эта структура является самой распространенной структурой иерархического типа. Функциональные подразделения могут сами отдавать распоряжения нижестоящим звеньям, но не по всем, а по ограниченному кругу вопросов, определенному их функциональной специализацией.
- Основу этой структуры составляет, помимо линейного принципа руководства, специализация управленческой деятельности по функциональным подразделениям организации (маркетинг, производство, финансы, экономика, персонал и т. д.), а также «шахтный» принцип построения, который означает, что на каждой функциональной подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая организацию сверху донизу.
- Один из недостатков линейно-функциональных структур управления – **«эффект бутылочного горла»**. Суть его в том, что развитие преимущественно вертикальных связей в рамках функционального подхода поднимает решение проблем различных уровней управления до ее главного руководителя. В результате, попытки руководителя сконцентрироваться на решении стратегических задач тонут в оперативной работе, в текучке.



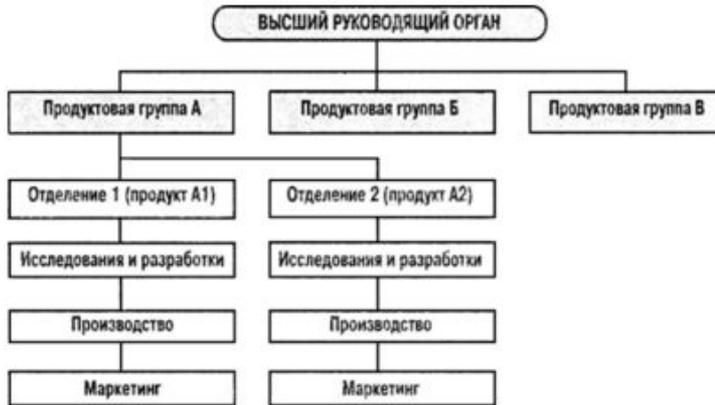
Дивизиональные структуры

- Являются наиболее современной разновидностью организационных структур иерархического типа.
- Необходимость их создания была вызвана увеличением размеров организаций, усложнением технологических процессов, диверсификацией и интернационализацией их деятельности, изменением внешней среды.
- Это структуры, которые основаны на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделов-дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перераспределением на этот уровень ответственности за получение прибыли.

Дивизиональные структуры

- Дивизиональные структуры управления характеризуются как сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением.
- Важнейшее место в управлении организациями с дивизиональной структурой занимают не руководители функциональных подразделений, а руководители, возглавляющие производственные подразделения, которые полностью отвечают за результаты деятельности возглавляемых ими подразделений.
- Выделяют три типа дивизиональных структур:
 1. Дивизионально-продуктовые структуры.
 2. Организационные структуры, ориентированные на потребителя.
 3. Дивизионально-региональные структуры.

Продуктовый дивизион



Региональный дивизион



Смешанный дивизион



Адаптивные структуры управления

Характерно отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления, отсутствие детального разделения труда по видам работ, размытость уровней управления и небольшое их количество, гибкость структуры управления, децентрализация принятия решений, индивидуальная ответственность каждого работника за общие результаты деятельности.

Признаки:

- способность сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к изменяющимся условиям;
- ориентация на ускоренную реализацию сложных проектов, комплексных программ, решение сложных проблем;
- ограниченное действие во времени, т. е. формирование на период решения проблемы, выполнения проекта, программы;

Виды адаптивных структур

К структурам адаптивного типа относятся:

- проектные,
- матричные,
- программно-целевые,
- проблемно-целевые,
- командные,
- проблемно-групповые,
- бригадные,
- сетевые организационные структуры.

Проектные структуры

- Это структуры управления комплексными видами деятельности . Они применяются тогда, когда возникает необходимость разработать и осуществить организационные проекты, охватывающие, с одной стороны, решение специализированных технических, экономических, социальных вопросов, и, с другой – деятельность различных функциональных и линейных подразделений.
- **Проектная структура** – это временная структура управления, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи, с привлечением в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий, с обеспечением централизованного управления всем ходом работ.
- После завершения работ по проекту структура распадается, а персонал переходит в новую проектную структуру или возвращается на свою постоянную

Матричная структура

- Матричная структура чаще всего представляет наложение проектной структуры на постоянную для данной организации линейно-функциональную структуру управления.
- В матричной структуре параллельно с функциональными и линейными подразделениями создаются специальные органы (группы) для решения конкретных производственных задач.
- Эти группы формируются за счет специалистов подразделений, находящихся на различных уровнях управленческой иерархии.
- Матричная структура возникла в связи с необходимостью проведения быстрых технологических изменений при максимально эффективном использовании высококвалифицированной рабочей силы.

Матричная структура

- Матричная структура определяет в организационном построении организации два направления руководства:

вертикальное направление

– управление функциональными и линейными структурными подразделениями организации;

горизонтальное

– управление отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных





ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Изменения концепции управления (Бутов А.В.)

	XX век	XXI век
Культура	Стабильность, рациональность	Частые изменения, решение проблем
Иерархия	Вертикальная	Горизонтальная
Власть/ контроль	Менеджеры высшего звена	Широкое делегирование
Лидерство	Авторитарное	Демократическое, преобразующее
Рабочая сила	Однородная	Многонациональная
Фокус внимания	Прибыль	Потребители
Основные ресурсы	Производственные (материальные, финансовые, трудовые)	Информационные
Качество	Среднее	Высокое
Задачи	Материальные	Ментальные (построенные на идеях)
Технологии	Механизация	Автоматизация
Выполнение работ	Индивидуальное	Командное
Рынки	Местные, региональные, национальные	Глобальные, международные

Общие тенденции

- формирование гетерархических (многоуровневых, изменчивых) структур;
- развитие эдхократических (компетентностных) отношений;
- расширение программно-целевых проектных групп;
- рыночная ориентация на основе идеологии маркетинг-менеджмента;
- выделение стратегических хозяйственных подразделений;
- выделение инновационных креативных групп – команд;
- усиление внутренней и внешней интеграции;
- аутсорсинг и аутстаффинг;
- формирование инновационных типов структур.

Современные организационные структуры

- **Виртуальная организация** – это группа компаний–партнёров, управляющих созданием, производством и реализацией продуктов с использованием современных информационных технологий.
- Отличительные черты – временный характер, образование ограниченных по срокам альянсов с другими организациями, совместное владение активами, управление с использованием информационных технологий, договорные отношения внутри виртуальной организации.
- Информационные технологии обеспечивают безбумажный документооборот, автоматизацию не только учёта, логистики, проектирования новой продукции, но и управления в целом.
- Несомненные преимущества: минимизация затрат,

- **Предпринимательская организационная структура** больше ориентирована на рост и максимальное использование нововведений и открывающихся возможностей. Эта структура характеризуется малым количеством уровней управления, гибкостью. Она основана на инициативе и компетентности, а не на координации и контроле. Ключевыми организационными факторами являются люди, группы и их квалификация.
- **Сетевые организации** – способ развития, расширения бизнеса, захвата рынка. Их появление связано с усилением конкуренции на международных и национальных рынках, стремлением к росту и завоеванию лидерства. Компании, контролирующее значительное число сетевых предприятий, имеют большую капитализацию, выручку, прибыль и т. д.
- **Миссионерская организация** (Г. Минцберг) - в основе такой структуры лежит идеология – система взглядов организации на ее место в обществе и особенности ее функционирования, определяющая и активно проповедующая миссию организации. Черты: наличие вдохновляющей идеологии и активно проповедуемой миссии организации; харизматическое лидерство при демократическом стиле управления, отсутствие привилегий и статусных различий; приоритет простой структуры, децентрализации полномочий, отсутствие формализации и жесткого разделения труда, частой ротации сотрудников; полное доверие всех сотрудников, отсутствие формального контроля и стандартизации рабочих процессов.

- **«Живая организация»** (Ари де Гиус) – в основе создания этой концепции лежит исследование проблемы долголетия компаний.
- Известно, что средний срок жизни предприятий малого бизнеса составляет 4,5 года, транснациональной корпорации – 45 лет. Компании-долгожители: шведская «Stora» - более 700 лет, японская «Sumitomo Group» – более 400. Многим другим предприятиям – «DuPont», «Mitsubishi», «Yamaha» свыше 100 лет.

Черты:

- Чувствительность к окружающей среде, которая включает готовность компании учиться и быстро адаптироваться к внешнему окружению.
- Сплоченность и идентичность – способность компании создавать неразрывное единство и сплоченность среди своих членов, поддерживать собственную индивидуальность и сильное самосознание.
- Терпимость к любым мнениям, склонность к экспериментам, децентрализации и диверсификации (расширению побочных видов деятельности).
- Финансовая консервативность, основанная на принципах бережливости, рациональности и оптимальном учете рисков.