

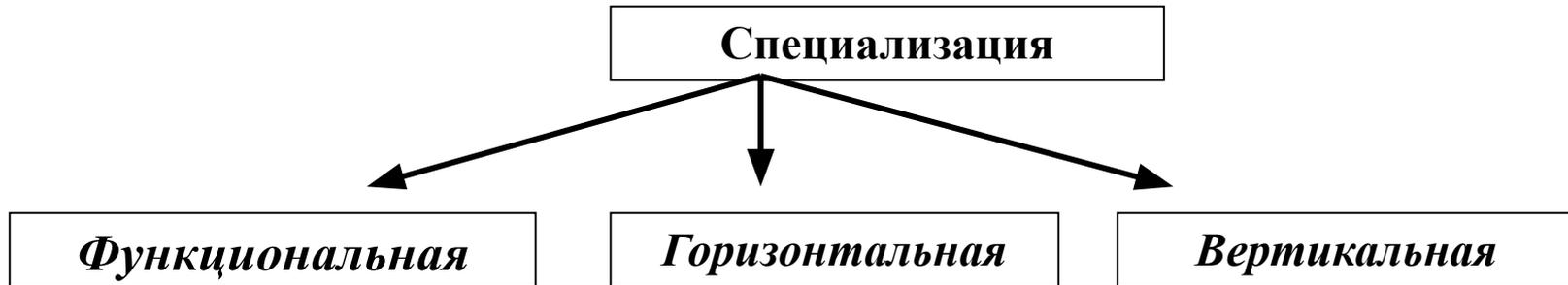
Понятие организационной структуры

- Организационная структура - строение, устройство организации, определяемое составом основных частей, их взаимосвязью и взаиморасположением (Подлесных В.В.)
- Структура организации представляет собой относительно устойчивое в пространстве и во времени распределение задач, решений и ресурсов, выраженное в обособлении и взаимодействии структурных элементов и определяющее реализацию поставленных в организации целей (Теория хозяйственных систем).

Классификация организационных

Признаки классификации	Типы организационных структур		
Уровень охвата элементов	микроструктуры		макроструктуры
Сложность (разнообразие элементов и связей)	простые		сложные
Связи: вертикальные - горизонтальные	механистические		органические
Связи: линейные - функциональные	линейные	функциональные	смешанные
Связи: формальные - неформальные	формальные		неформальные
Связи: материальные - информационные	реальные		виртуальные
Характер изменения во времени	стабильные (постоянные)		временные
Включенность распорядителей в ППР	партнерские (партисипативные)		бюрократические

Разделение труда в компании может быть основано на специализации различных типов:



- *Функциональная специализация.* Работа может быть разделена по функциям.
- *Горизонтальная специализация.* Работа может быть разделена на различные виды деятельности в зависимости от *последовательности* ее выполнения. Например, в производственных подразделениях компаний специалисты одного профиля могут быть заняты на различных этапах работ по производству и сборке продукции.
- *Вертикальная специализация* Работа может быть разделена по *вертикали*. Все организации имеют иерархию управления, начиная с менеджеров низшего уровня и заканчивая высшим руководством. Работа генерального директора отлична от работы начальника смены.

Департаментализация

Группировка видов деятельности и формирование подразделений.

- Функциональный принцип
- Продуктовый принцип
- Принцип ориентации на покупателя
- Географический принцип
- Временной принцип
- Процессный принцип
- Принцип размера

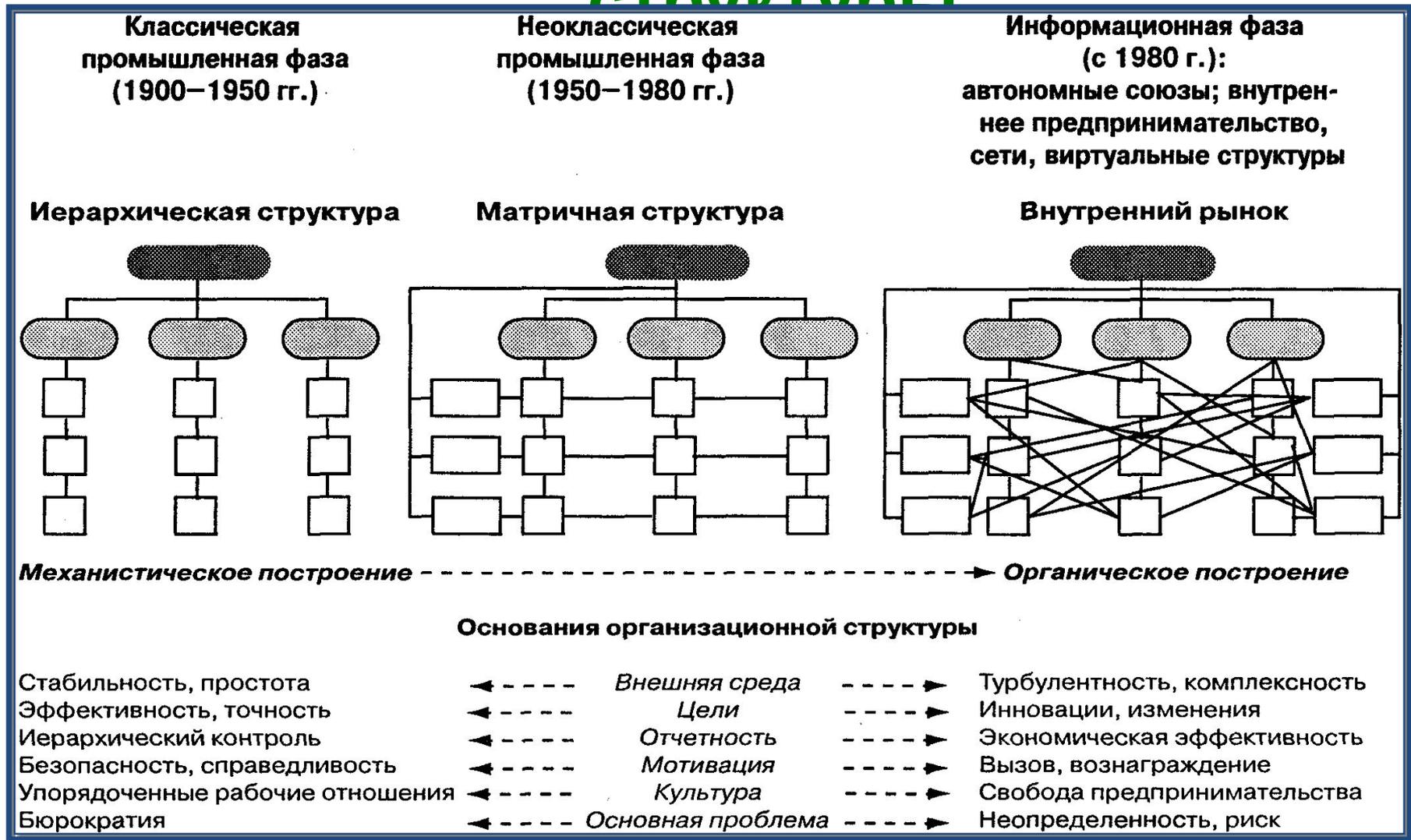
Характеристики организационной структуры

- общее количество уровней управления;
- количество подразделений;
- количество уровней различных подразделений;
- численность работников;
- затраты на управление;
- удельный вес управленцев в общей численности работников;
- существующие средние *нормы управляемости* (среднее количество подчиненных на одного руководителя).
- коэффициенты централизации (характеризуют распределение прав, обязанностей и ответственности по вертикали управления, например, $K_c = N_{цч} / N_{ч}$, где $N_{цч}$ – численность работников, управляемых из единого центра, $N_{ч}$ – общая численность работников);
- уровень специализации ($У_{спец} = N_{спец.} / N$, где $N_{спец.}$ – число специализированных подразделений (бизнес-единиц), N – общее число подразделений)
- коэффициенты структурной напряженности ($K_{сн} = N / d$, где N – общее число подразделений, подчиненных данному аппарату управления, d – удельный вес работников аппарата управления в % от общей численности);
- сложность оргструктуры (например, $K_{сл.} = N_{д} / N_{ч}$, где $N_{д}$ – количество должностей, $N_{ч}$ – общая численность работников) и другие и др.



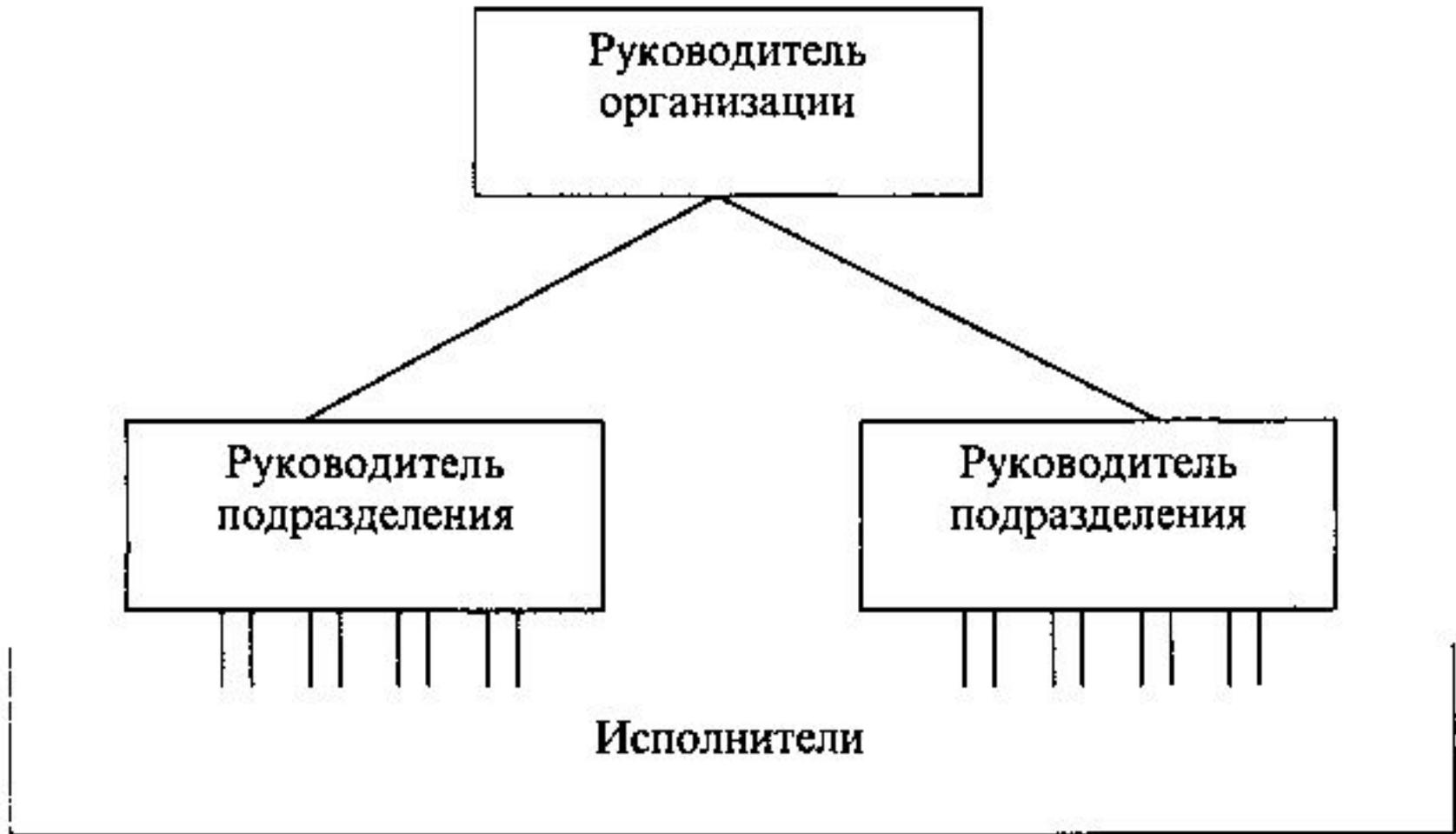
Эволюция организационной

СТРУКТУРЫ



**Структура
организации**

Линейная структура организации

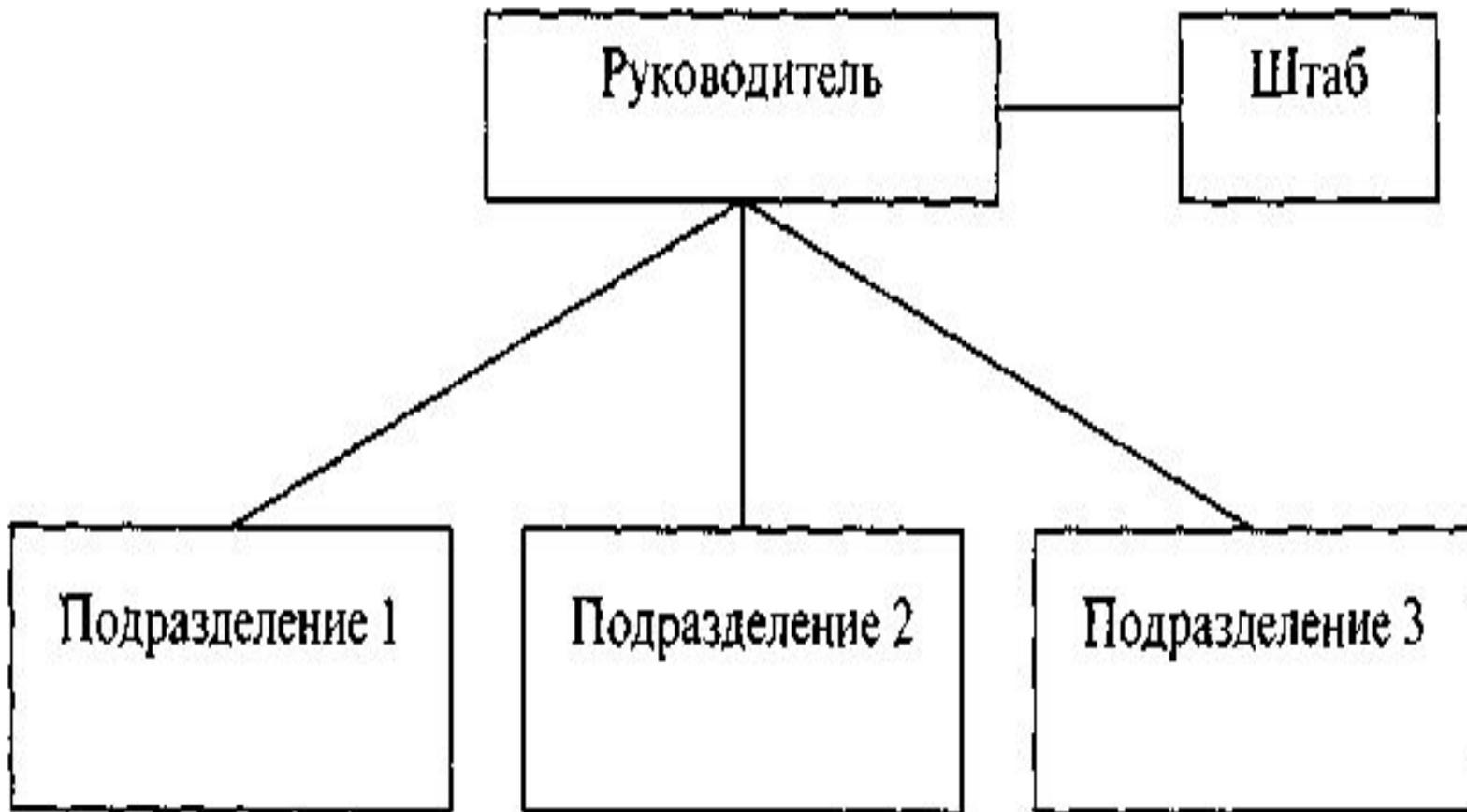


Линейная структура организации

Достоинства:

- • единство и четкость распорядительства;
- • быстрота реакции в ответ на прямые указания, идущие сверху;
- • личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности подчиненных.
- *Недостатки:*
- • высокие требования к руководителю, который должен знать практически все аспекты деятельности подчиненных;
- • перегрузка менеджеров высшего звена;
- • тенденция к волоките при решении вопросов, касающихся нескольких подразделений.

Линейно-штабная структура



Линейно-штабная структура



Линейно - штабная структура управления



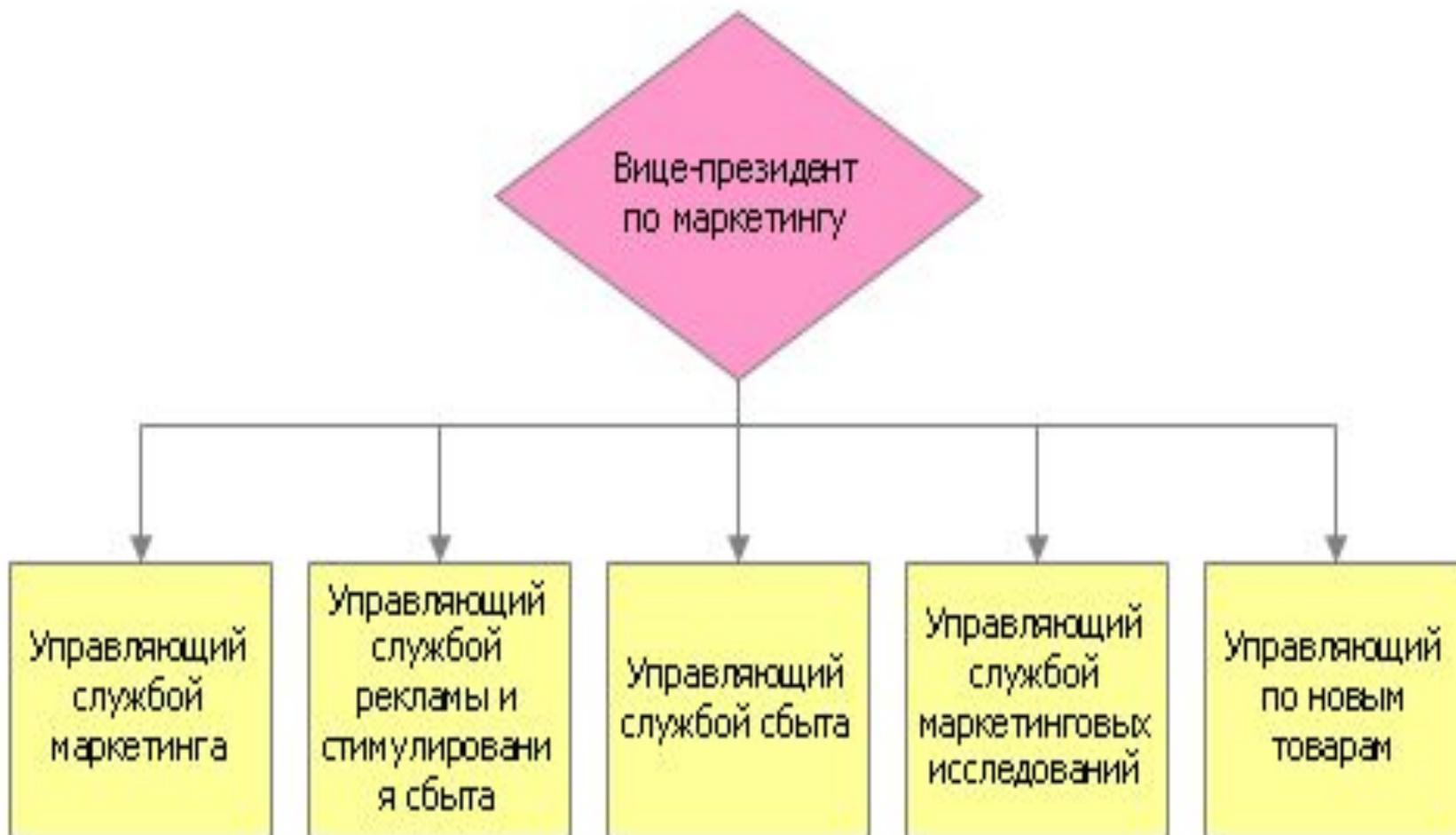
Достоинства линейно - штабной структуры:

- 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.

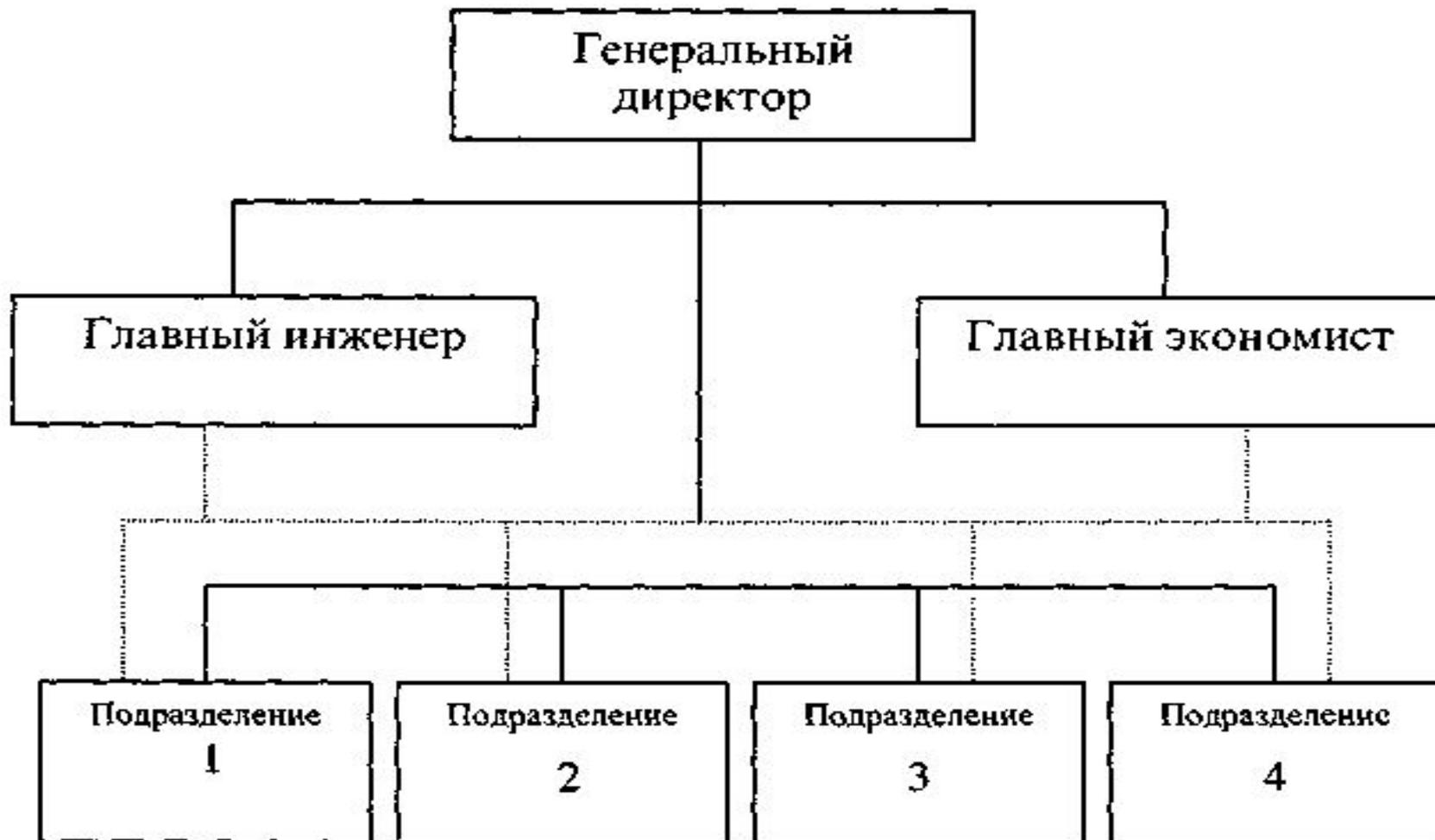
Недостатки линейно - штабной структуры

- 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.

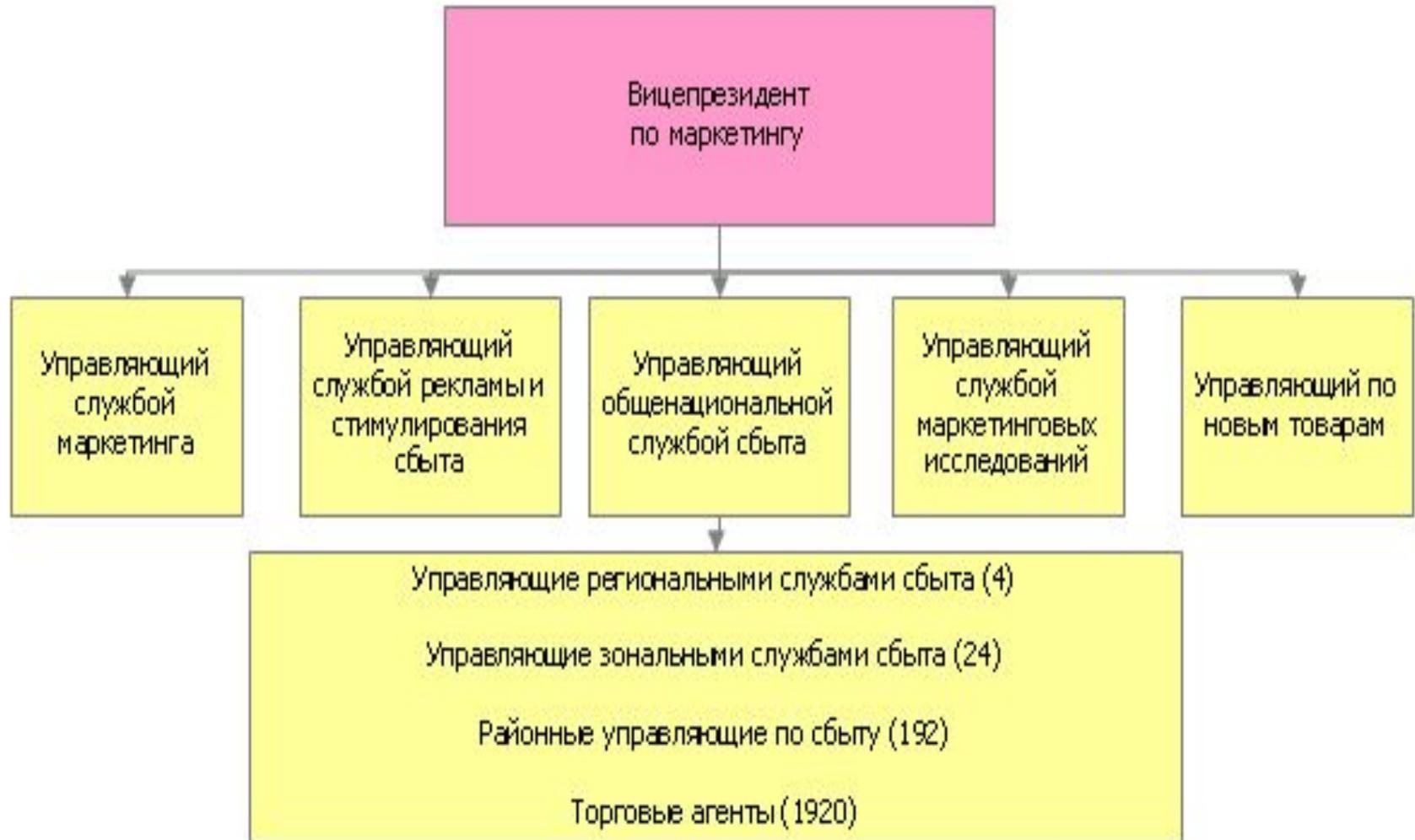
Функциональная организация



Линейно-функциональная организация



Пример линейно-функциональной структуры



Линейно-функциональная организация

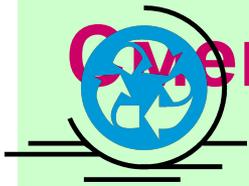
- Достоинства :
- сохранение принципа единоначалия и личной ответственности линейных руководителей;
- профессиональная подготовка управленческих решений;
- экономичность, которая достигается за счет централизации;
- простота построения и принципиальную прозрачность для персонала.

Линейно-функциональная организация

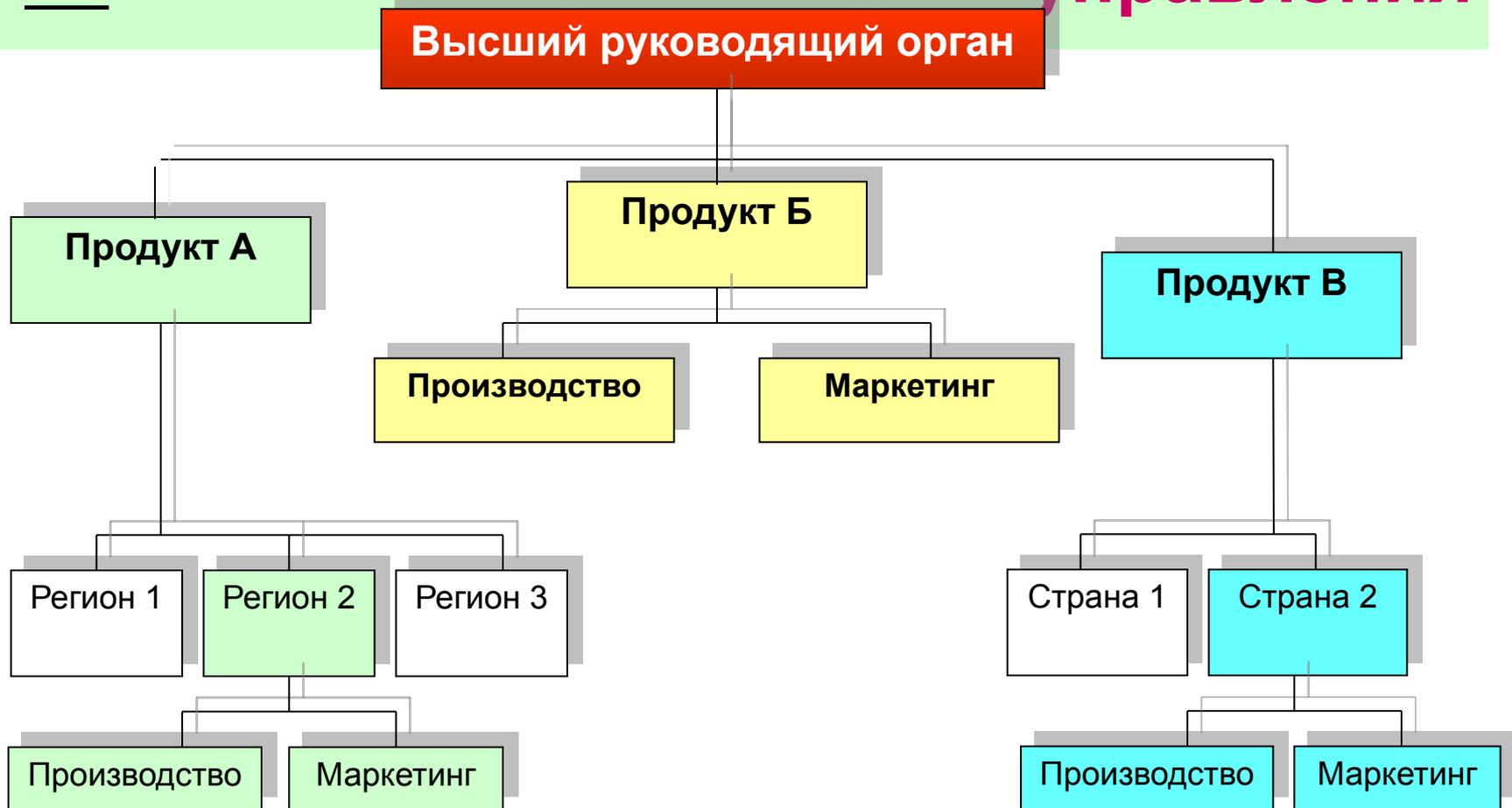
- Недостатки линейно-функциональной структуры заключаются прежде всего в коммуникативных проблемах, с которыми связано ее функционирование:
- коммуникации плохо осуществляются между различными функциональными подразделениями в силу различия в их целях, критериях истины, ценностях и даже языках;
- большие трудности наблюдаются при осуществлении обратной связи, т.е. прохождении информации от исполнителя к руководителю

Дивизиональная структура





Смешанная дивизиональная структура управления



Использует группирование по основанию конечных результатов производства; подразделения при такой организации строятся вокруг производства определенного продукта, услуг, групп продуктов, а также основных проектов / программ или же отделов, видов бизнеса или – получения прибылей.

Структура
организации

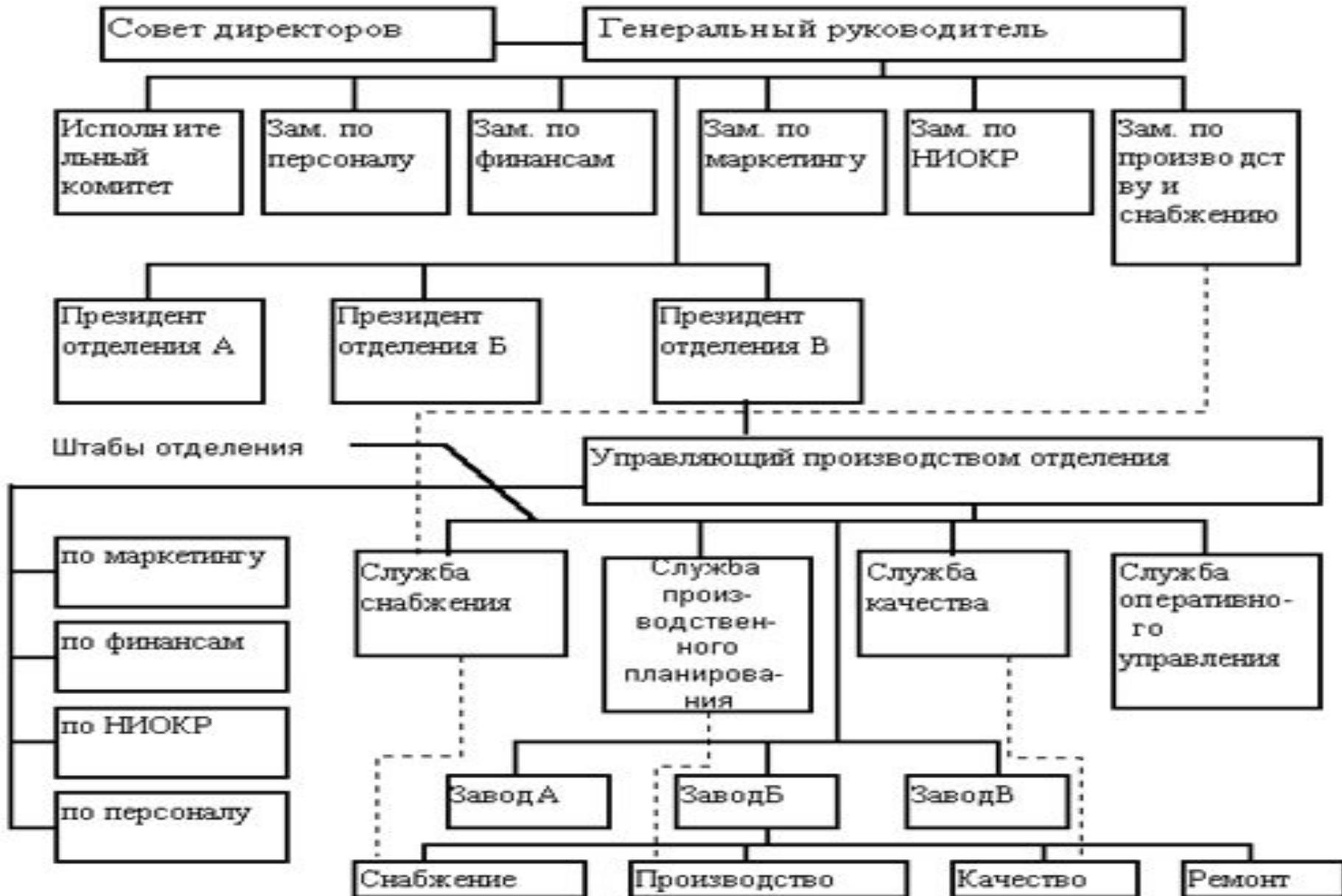
Дивизиональная структура

- *Достоинства:*
- более высокая адаптивность;
- улучшение координации деятельности функциональных отделов внутри подразделений;
- возможности дальнейшего развития самостоятельности подразделений, децентрализованной организации финансовых потоков;
- 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;
- *Недостатки:*
- дублирование функций управления в различных подразделениях;
- меньшая экономичность в сравнении с линейно-функциональной структурой;
- сложность распределения полномочий между центральной штаб-квартирой и подразделениями;

Дивизиональная структура (недостатки)

- 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.

Дивизионная структура управления



Централизованные структуры

Централизованные структуры могут считаться целесообразными и полезными в случаях, когда:

- 1) ситуация требует ответственных (например, стратегических) решений, не допускающих сомнений и двойных толкований;
- 2) централизованные решения могут привести к экономии и сокращению издержек благодаря скорости их принятия, однозначности и ориентации на детальный контроль;
- 3) требуется принятие специфических решений (финансовых, юридических и др.), которые позволят обеспечить выживание организации и ее адаптацию к внешней среде;
- 4) деятельность организации осуществляется в условиях стабильной и гомогенной (однородной) внешней среды.

Децентрализованные структуры

- *Децентрализованные структуры* считаются эффективными в тех случаях, когда:
- 1) руководители не могут четко воспринимать потоки информации по контролируемым параметрам объекта управления; передав право принятия решений на более низкие структурные иерархические уровни, они тем самым повышают степень свободы подчиненных;
- 2) происходят частые изменения во внешней среде или в структурных единицах организации, что приводит к невозможности централизованного учета всех возможных альтернатив действий;
- 3) достигается мотивация работников через участие в управлении, в принятии управленческих решений;
- 4) возникает необходимость более полного использования интеллектуальных возможностей членов организации;
- 5) осуществляется повышение эффективности социализации работников к условиям творческой работы.

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**. При внедрении этих структур необходимо одновременно изменять и взаимоотношения между подразделениями предприятия. Если же сохранять систему планирования, контроля, распределения ресурсов, стиль руководства, методы мотивации персонала, не поддерживать стремление работников к саморазвитию, результаты внедрения таких структур могут быть отрицательными.

Бригадная (кросс - функциональная) структура управления

Основой этой структуры управления является организация работ по рабочим группам (бригадам).

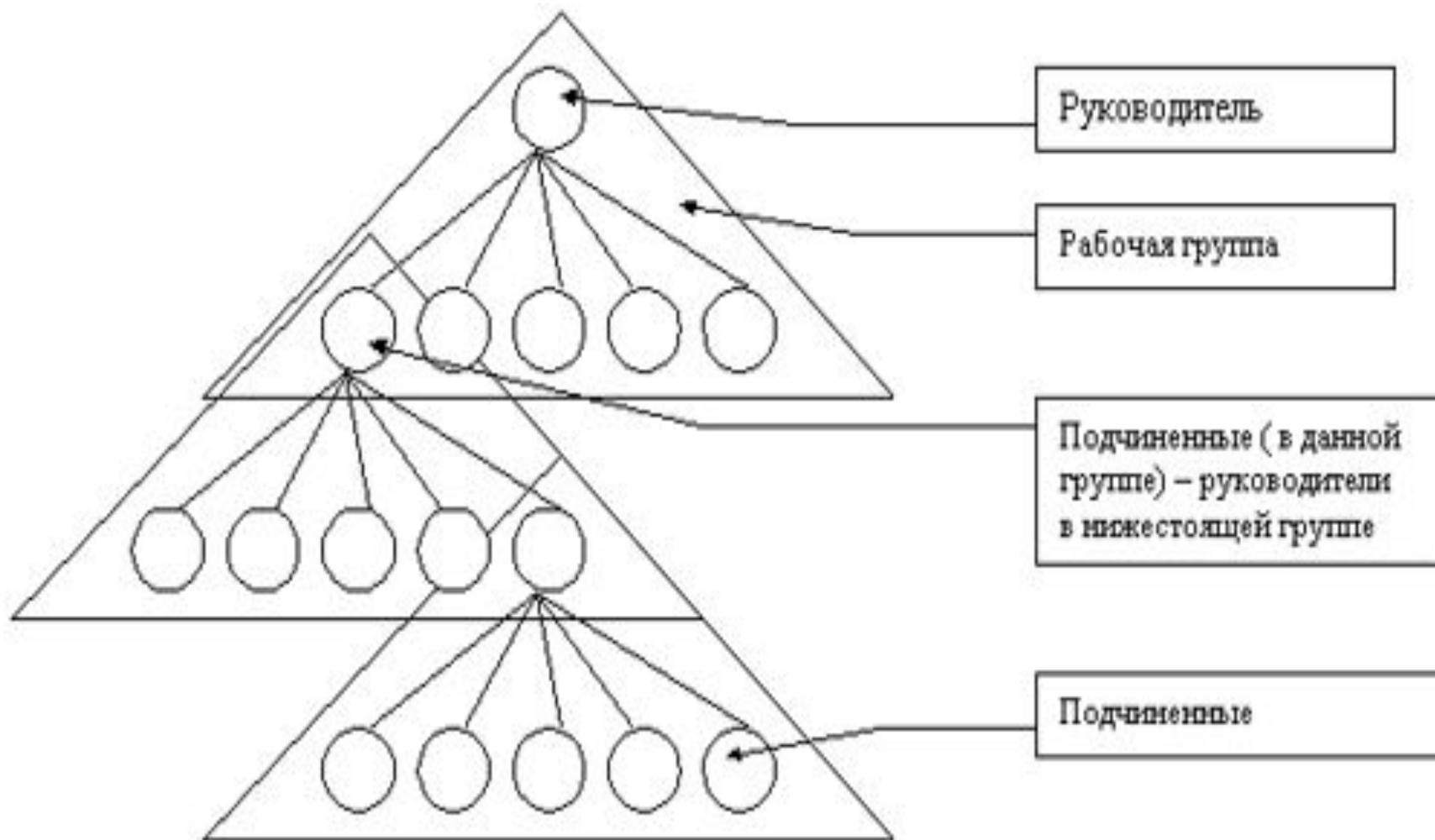
Основными принципами такой организации управления являются:

- 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.
- В организации, построенной по этим принципам, могут как сохраняться функциональные подразделения, так отсутствовать. В первом случае работники находятся под двойным подчинением - административным (руководителю функционального подразделения, в котором они работают) и функциональным (руководителю рабочей группы или бригады, в которую они входят). Такая форма организации называется **кросс-функциональной**, во многом она близка к **матричной**. Во втором случае функциональные подразделения как таковые отсутствуют, ее можно назвать собственно **бригадной**. Такая форма достаточно широко применяется в организации **управления по проектам**.

Кросс - функциональная организационная структура



Структура организации, состоящей из рабочих групп (бригадная)



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.

Недостатки бригадной (кросс-функциональной) структуры:

- усложнение взаимодействия (в особенности для кросс-функциональной структуры);
- сложность в координации работ отдельных бригад;
- высокая квалификация и ответственность персонала;
- высокие требования к коммуникациям.

Вывод: данная форма организационной структуры наиболее эффективна в организациях с высоким уровнем квалификации специалистов при их хорошем техническом оснащении, в особенности в сочетании с управлением по проектам. Это - один из типов организационных структур, в которых наиболее эффективно воплощаются идеи современной философии качества.

Проектное и матричное управление

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

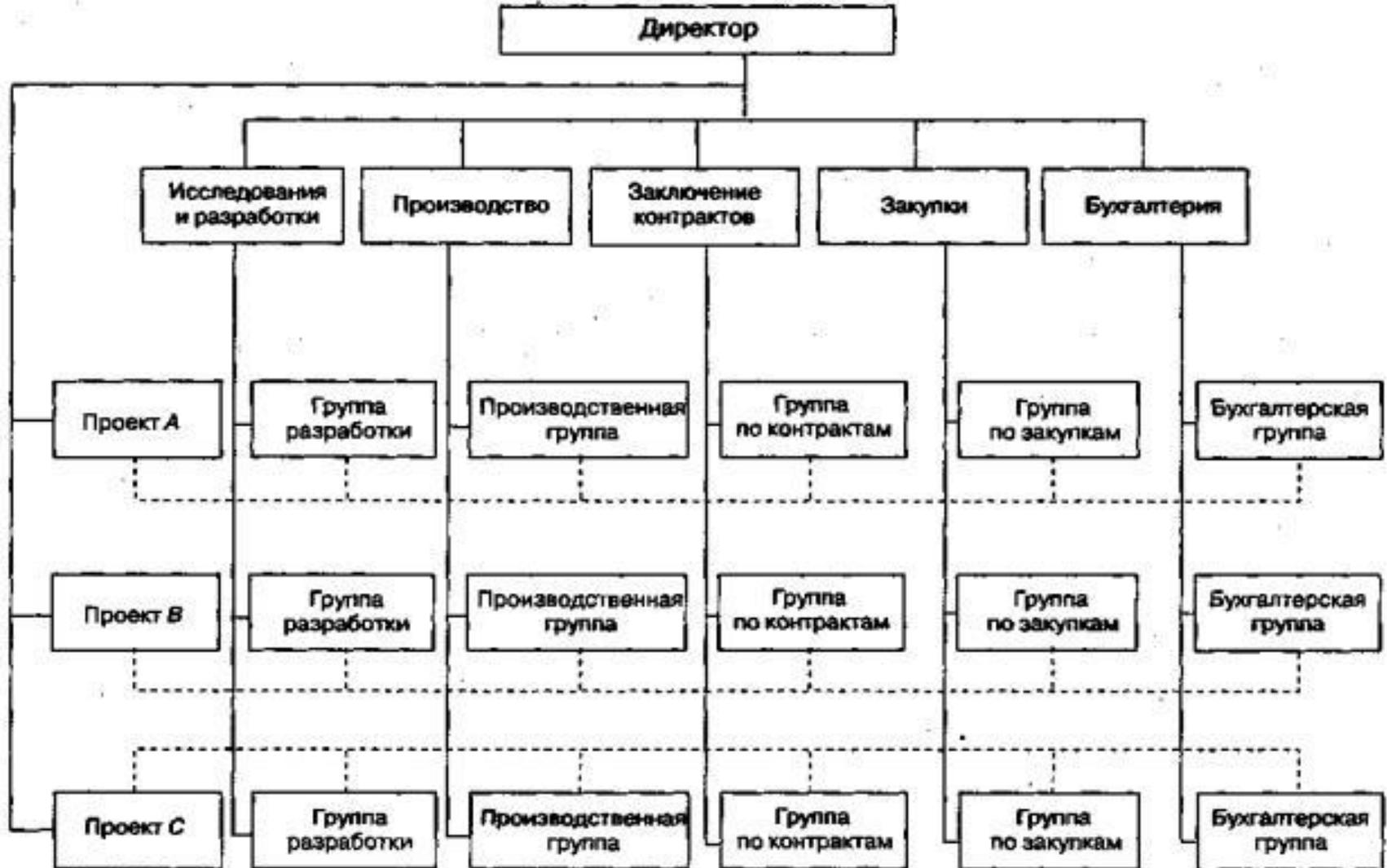
- Основным принципом построения проектной структуры является концепция проекта. Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание. Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные и т. д. ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. После выполнения проекта структура проекта распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (если они работали на контрактной основе). По форме структура управления по проектам может соответствовать как **бригадной (кросс-функциональной)** структуре, так и **дивизионной структуре**, в которой определенный дивизион (отделение) существует не постоянно, а на срок выполнения проекта.

Проектные структуры

Достоинства:

- наивысшая адаптивность;
- возможность воспитания универсальных работников внутри компании;
- сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами.
- Недостатки:
- ограниченная сфера применения;
- 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



Матричная структура управления на фирме "Тойота"

Корпоративная деятельность	Планирование производства продукции	Проектирование изделия	Подготовка производства	Материально-техническое снабжение	Производство	Товарооборот
Функции	Техническое планирование	Проектирование	Планирование производства	Материально-техническое снабжение	Фирма "Мотомати"	Товарооборот внутри страны
	Планирование производства продукции	Испытания	Организация производства	Контроль материально-технического снабжения		Товарооборот за рубежом
Качество	○	○	○	○	○	○
Затраты	○	○	○	○		
Технология		○		□	□	
Производство	□	○	○	□	○	
Маркетинг	○	○	□	□		○
Персонал		○			○	

Управление по подразделениям

Управление по целевым программам

- Эта структура была предложена Каори Ишикава в 70-х годах и с небольшими изменениями функционирует по сей день не только на фирме "Тойота", но и на многих других фирмах по всему миру.
- Управление по целевым программам осуществляется на "Тойоте" через функциональные комитеты. Например, при создании функционального комитета в области обеспечения качества председателем комитета назначается уполномоченный руководства по качеству. Из практики фирмы "Тойота", количество членов комитета не должно превышать пяти. В состав комитета входят как сотрудники отдела обеспечения качества, так и 1-2 сотрудника других отделов. Каждый комитет имеет секретариат и назначает секретаря для ведения дел. Основные вопросы рассматриваются комитетом на ежемесячных заседаниях. Комитет также может создавать группы, работающие над отдельными проектами. Комитет по качеству определяет права и обязанности всех отделов, связанных с вопросами качества и устанавливает систему их взаимоотношений. Ежемесячно комитет по качеству анализирует показатели обеспечения качества и разбирается в причинах рекламаций, если таковые имеются. В то же время комитет не несет ответственности за обеспечение качества. Эта задача решается непосредственно каждым отделом в рамках вертикальной структуры. Обязанностью комитета является соединение вертикальной и горизонтальной

Матричная структура управления

Достоинства матричной структуры состоят в:

- высокой адаптивности;
- оперативности маневрирования ресурсами при выполнении нескольких проектов в одной фирме
- малом количестве уровней и соответственно более эффективном осуществлении коммуникаций;
- постоянном внимании не только к самым прибыльным и крупным, но и небольшим проектам или сферам деятельности фирмы.
- 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 – «владелец" 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.

Матричная структура управления

- *Недостатки:*
- отсутствием единоначалия (работник получает указания от двух менеджеров);
- принципиальной сложностью в построении и дальнейшем функционировании;
- 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.
- **Вывод:** внедрение матричной структуры дает хороший эффект в организациях с достаточно высоким уровнем корпоративной культуры и квалификации сотрудников, в противном случае возможна дезорганизация управления (на фирме "Тойота" внедрение матричной структуры заняло около 10 лет).



Сетевые организации

Сетевая организация представляет собой организационный тип, который характеризуется структурой свободно связанной сети принципиально независимых (свободно распоряжающихся своими ресурсами) и равноправных (имеющих свой голос при принятии решений) компетентных партнеров.

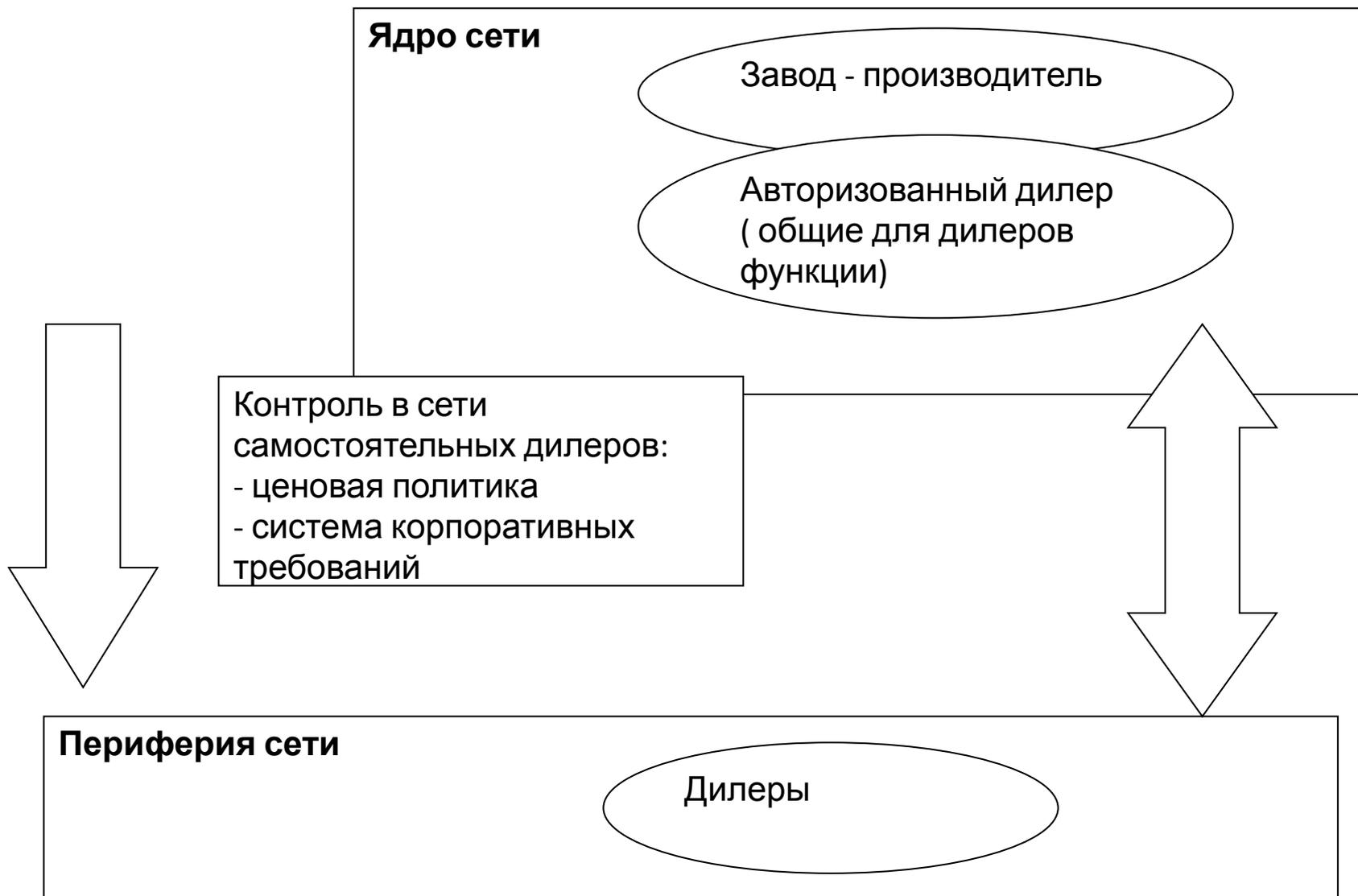


Структура организации

Основные принципы формирования организаций

Основные принципы, реализуемые в индустриальной организации	Основные принципы, реализуемые в сетевой организации
<p>Формальное нормирование</p> <p>Распределенность принятия решения и их исполнения</p> <p>Контроль за поведением члена организации</p> <p>Принуждение через стимулирование корпоративно желательного поведения</p> <p>Власть и делегирование полномочий</p>	<p>Этическое нормирование поведения</p> <p>Высокий уровень доверия в принятии решения и их реализации</p> <p>Доверительное поведение</p> <p>Стремление к согласованности и договоренности.</p> <p>Добровольность</p> <p>Взаимные обязательства и ответственность</p>

Структурная схема сети автосервиса



Признаки виртуальной организации

- Виртуальные организации представляют собой сеть делового сотрудничества, включающую основной бизнес данной организации, ее внешнее окружение (поставщиков, потребителей и т.д.), функционирование которых координируется и объединяется с помощью современных информационных технологий и средств телекоммуникаций.
- единое коллективно формируемое с помощью современных ИКТ информационное пространство,
- динамичная увязка и объединение ключевых компетенций входящих в него субъектов,
- и/или объединение их ресурсов,
- координация совместной деятельности

Преимущества и недостатки виртуальной

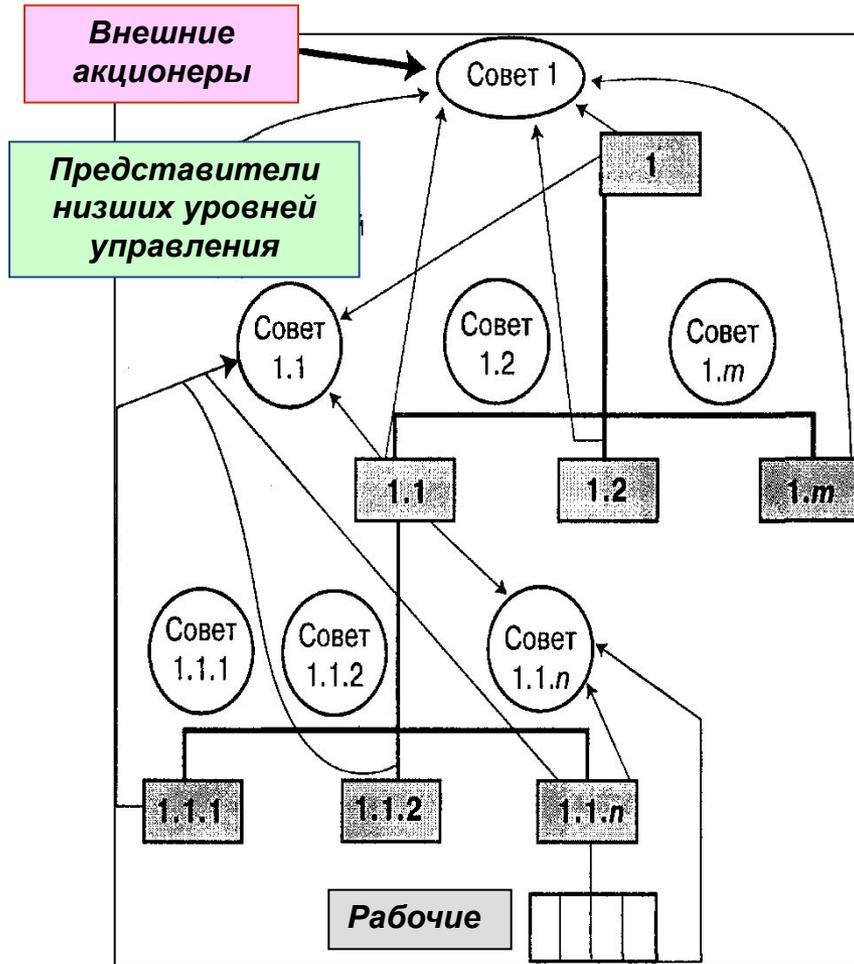
модели:

- Виртуальная модель позволяет компаниям увеличить производительность, поскольку физическая удаленность теперь компенсируется оперативностью коммуникаций;
- Для размещения обязательных подразделений компании потребуется офис меньшей площади - что в современных условиях, учитывая, насколько высока арендная плата, может оказаться серьезным преимуществом;
- Компания может приглашать на работу специалистов более высокого класса исходя из квалификации, а не по месту жительства. При таком подходе возможности набора новых сотрудников как никогда широки, поскольку становится намного проще создавать группы специалистов, объединяющие и постоянных, и временных сотрудников.

Трудности:

- Руководитель организации, часто являющийся специалистом по технологическим вопросам, должен постепенно отходить от контролирующей роли и все в большей степени использовать методы влияния;
- Решающее значение приобретает вопрос создания и поддержки взаимосвязей с потребителями, сотрудниками компании (без какой-либо иерархии) и партнерами по бизнесу, а также необходимость коллективного подхода к принятию решений;
- Компании необходимо научиться жить без традиционных совещаний. Совещания не исчезнут, но примут новые формы взаимодействия и совместной работы. "Очные" встречи по-прежнему придется проводить, но намного реже, чем при традиционной модели.

Круговая организация: демократичная иерархия



- Отсутствие безраздельного авторитета; возможность для каждого члена организации участвовать (непосредственно или через своих представителей) в принятии всех решений, которые его напрямую затрагивают.
- Способность членов организации (индивидуально или коллективно) принимать решения, которые затрагивают только тех, кто их принимает.
- В централизованной иерархии каждый работник (кроме высшего руководителя) является субъектом высшей власти. При демократии любой руководитель является субъектом коллективной власти работников.

Современные
организации

Структура
организации

Оболочная (или пустотелая) организация [Hollow corporation]



Своеобразие

- Передача внешним компаниям на контрактной основе практически всех бизнес-функций, кроме управления.

Признаки

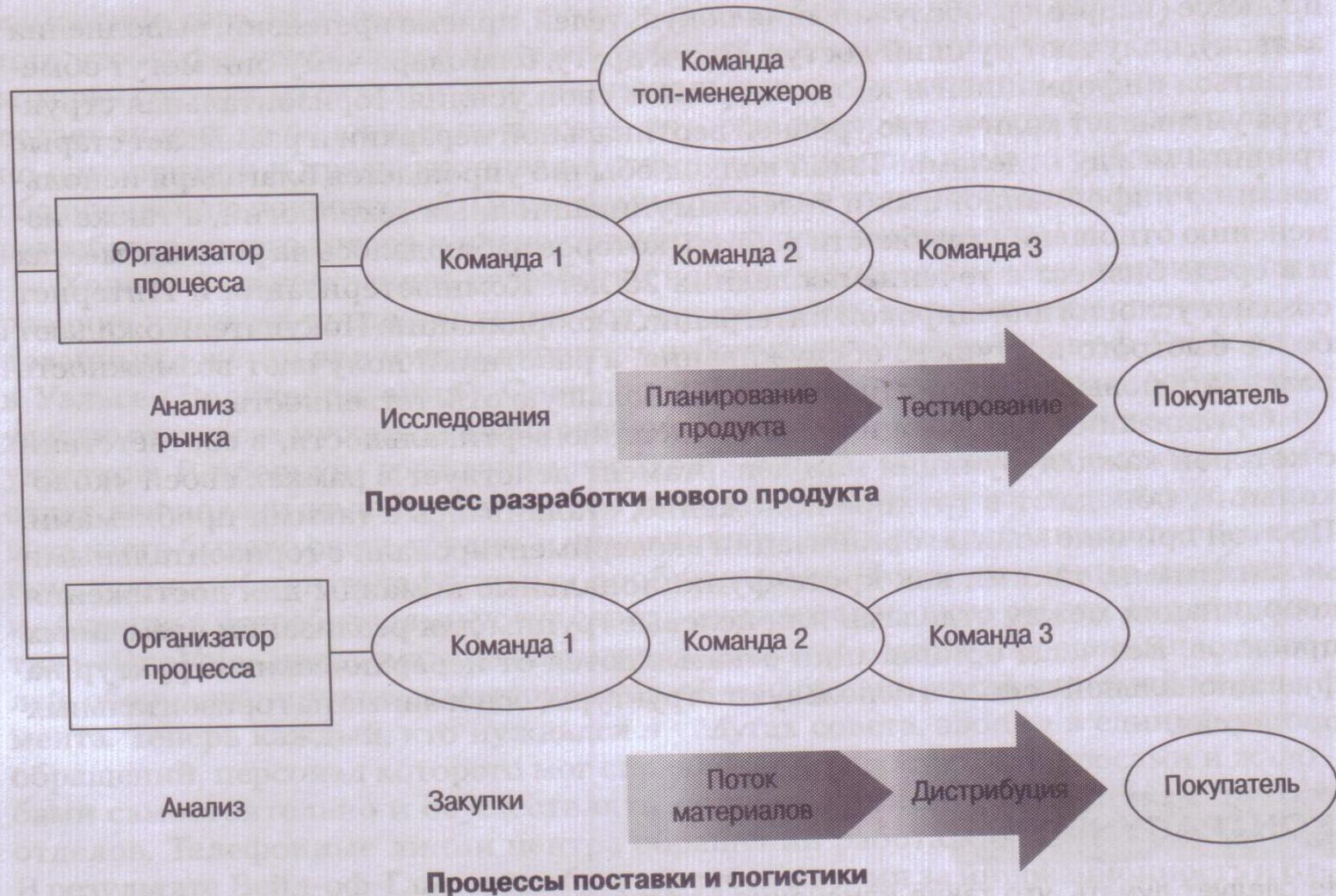
- Не слишком крупная
 - Не слишком бюрократизированная
 - Исключительно мобильная
- Не является собственником средств производства товара, который продвигается на рынок

Современные организации

Основателем: Рональд Коуз (США, 1937 г.)
Нобелевская премия 1991 г.

- Оболочечные или пустотелые фирмы – это компании, в которых часть функций, прежде всего производство, передана на контрактной основе сторонним подрядчикам. Оболочечная фирма берет на себя издержки производителя по определению того, какой товар надо производить, как и кому его реализовывать (так называемые трансакционные издержки). Впрочем, и эти издержки она может переложить на подрядчиков (дизайнерские и конструкторские бюро, рекламные и маркетинговые агентства и пр.), оставляя за собой только функцию общего управления всем процессом от разработки идеи товара до продажи его конечному покупателю.
- В чистом виде пустотелая компания представляет собой управляющую фирму, нанимающую небольшое количество менеджеров, которые координируют работу сторонних подрядчиков.

Горизонтальная структура

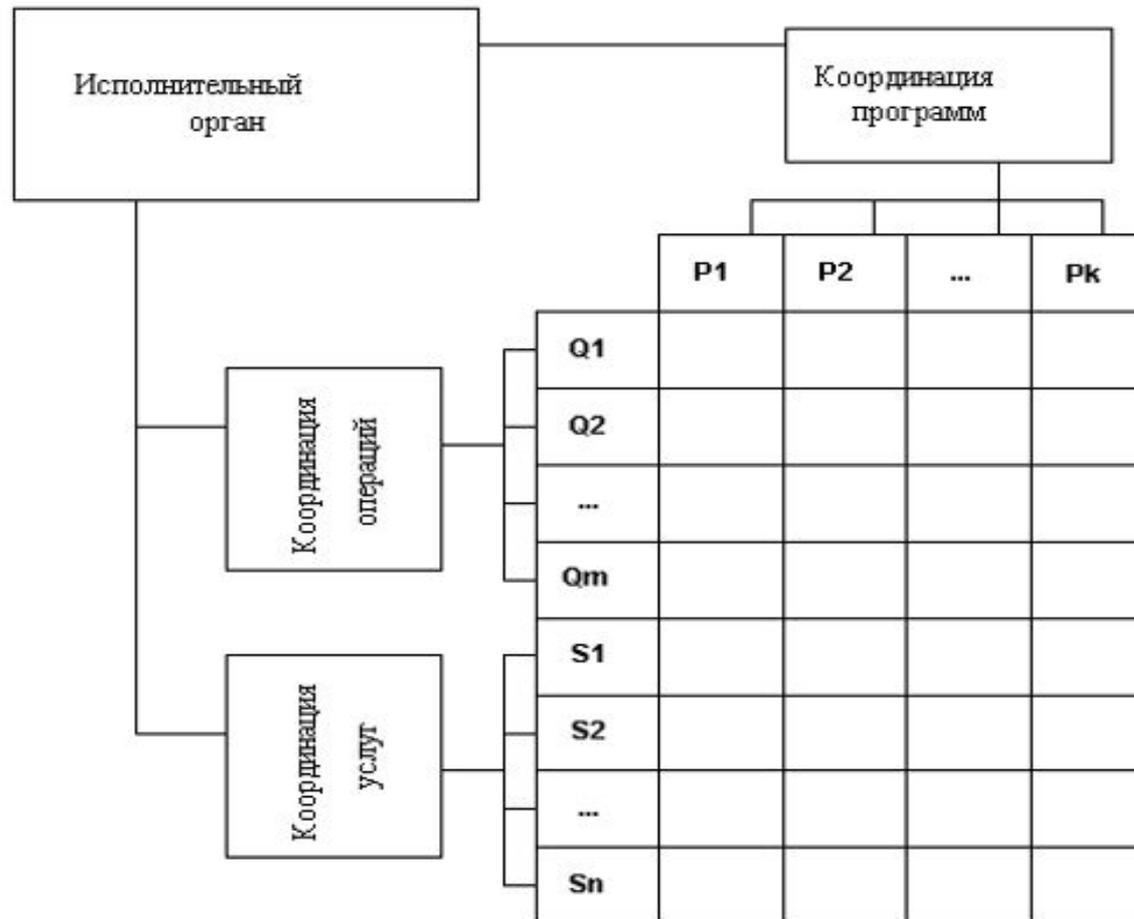


Основа многомерной организации

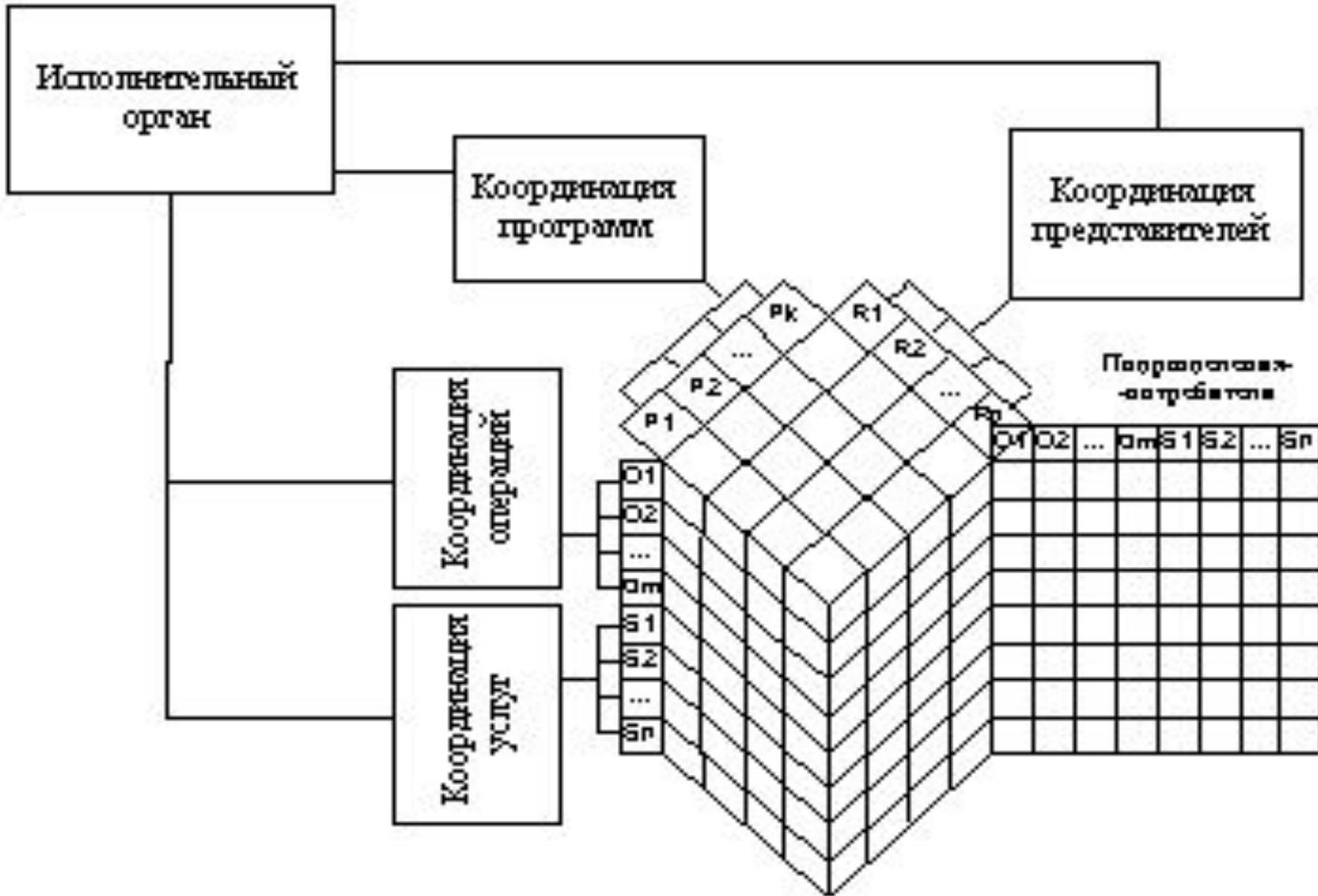
- Традиционно организационная структура охватывает два вида взаимоотношений:
- *ответственность* (кто за что отвечает) и *подчинение* (кто перед кем отчитывается). Организация с такой структурой может быть представлена в виде дерева. Более информативное описание организационной структуры, которое может явиться основой для более гибких способов структурирования организации, может быть получено на основе матриц типа *затраты – выпуск* или типа *средства - цели*.
- Элементами структуры, ответственные за обеспечение производства продукции или предоставления услуг потребителем вне данной организации, называют *программами* и обозначают P_1, P_2, \dots, P_r . 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 (O_1, O_2, \dots, O_m) является закупка сырья, транспортировка, производство, распределение и сбыт продукции.
- *Услуги* -это виды деятельности, необходимые для обеспечения программ или выполнения операции. Типичными услугами (S_1, S_2, \dots, S_n) являются работы, выполняемые такими подразделениями, как бухгалтерия, отдел обработки данных, отдел технического обслуживания, отдел урегулирования трудовых конфликтов, финансовый отдел, отдел кадров, юридические службы.

- Если число программ, а также основных и вспомогательных видов деятельности (операций и услуг) настолько велико, что руководитель не в состоянии эффективно осуществлять координацию, то может возникнуть необходимость в координаторах в рамках конкретных управленческих функций (рис. 9). Для каждого направления деятельности может потребоваться более одного координатора или координационного подразделения. В тех случаях, когда число координаторов оказывается слишком большим, не исключено использование вышестоящих координаторов или координационных подразделений (*в данном контексте " координация " означает именно координацию, а не руководство*). Для осуществления координации вполне достаточно группы, состоящей из начальников координирующих подразделений и руководителей.
- К программам как и к функциональным подразделениям предъявляются определенные требования. Программы и функциональные подразделения могут быть сгруппированы по видам продукции, типам потребителей, географическим районам и т. д. Если потребителей продукции программы оказывается слишком много и они сильно рассредоточены, то возможно *нетрадиционное* использование характеристик географического положения в качестве дополнительного измерения объемной схемы организационной структуры. В этом случае возникает необходимость в *региональных представителях*, обязанностью которых является защита интересов тех, кто потребляет продукцию или испытывает влияние деятельности организации в целом. Региональные представители играют роль внешних посредников, которые могут дать оценку программам и

Структура координации в крупных организациях

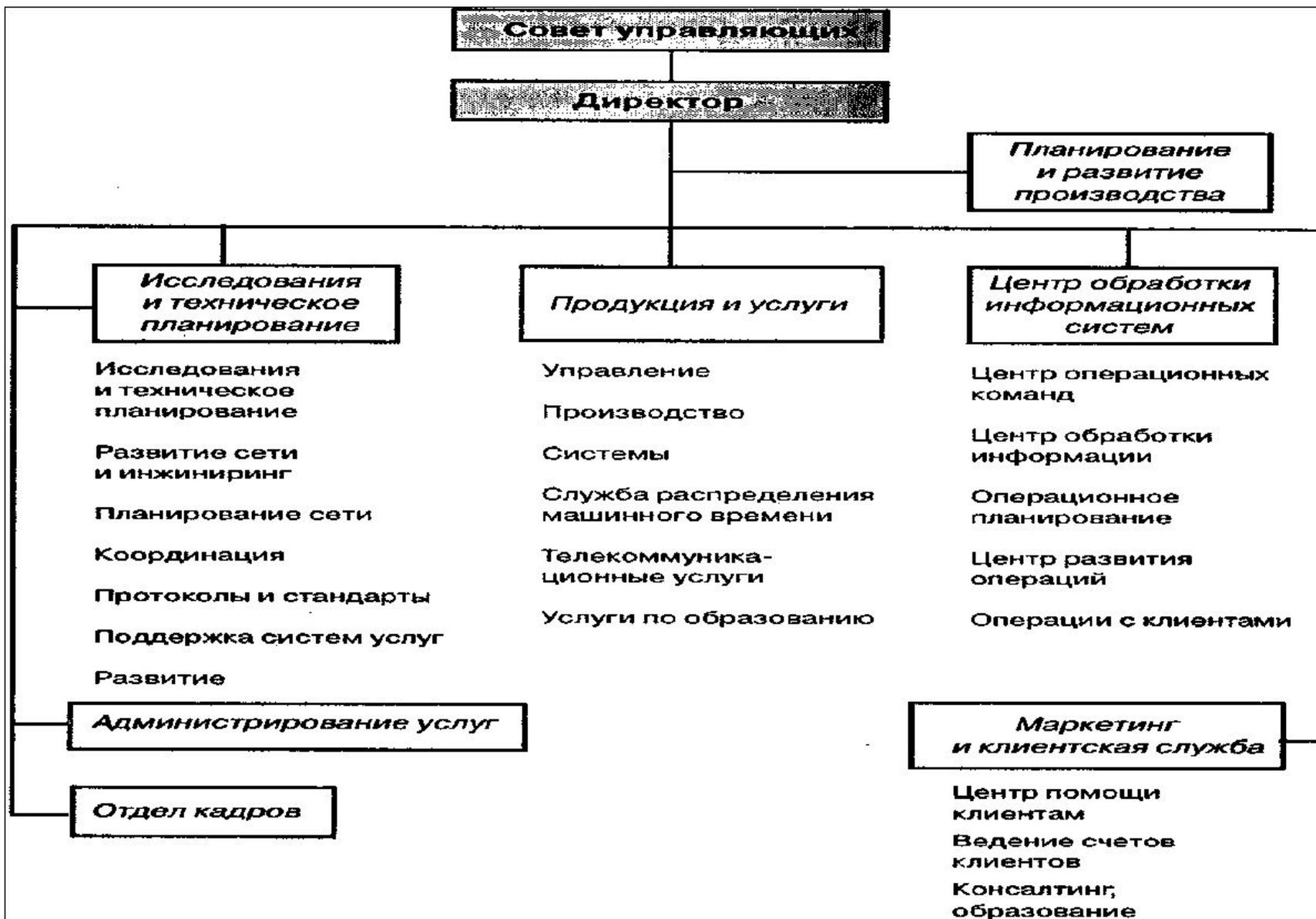


Трехмерная организационная структура

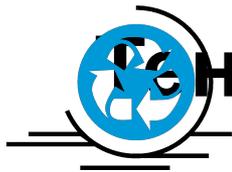


Многомерная структура производственного подразделения





Многомерная организация вычислительных и телекоммуникационных структур компании «Кодак»



Тенденции развития организационных структур

• *Функциональные подразделения, службы*

• *Вертикальная подотчетность*

• *Должностные инструкции*

• *Организационный порядок*

• *Процессы и процедуры*

• *Формализованные*

отношения

- Размыwanie перегородок
- Уплотнение структуры, переход к горизонтальной организации
- Децентрализация, расширение хозяйственной самостоятельности,
- Делегирование ответственности вниз
- Переход от руководства персоналом к его обслуживанию, «рамочные» должностные инструкции
- Стремление к изменениям и «уничтожению фирмы»
- Переход от согласований к прямым коммуникациям, от консенсуса к прямым полномочиям
- Переход от детального к общему регулированию
- Развитие кооперационных связей и партнерских отношений

**Проектирование
организации**

Основные свойства организаций будущего

