

*Организационные
структуры
менеджмента*

Нурушова Д.М

Сущность и общая характеристика организационных структур

- *Организационную структуру менеджмента можно определить как совокупность управленческих органов, между которыми существует система взаимосвязей, обеспечивающих выполнение необходимых функций управления для достижения целей фирмы.*

Условия для формирования организационной структуры менеджмента:

- 1) Цели и задачи организации;
- 2) Производственные и управленческие функции организации;
- 3) Факторы внутренней среды (внутренние переменные);
- 4) Факторы внешней среды.

Общие характеристики организационной структуры:

1. Структура организации обеспечивает координацию всех функций менеджмента;
2. Структура организации определяет права и обязанности на всех управленческих уровнях;
3. Структура, принятая в данной конкретной фирме, определяет поведение ее сотрудников (стиль менеджмента и эффективность труда сотрудников).
4. Организационная структура определяет эффективность деятельности фирмы, ее выживание и процветание (успех фирмы).

Виды и классификация организационных структур менеджмента

- *Формальная структура* – это структура, выбранная и установленная менеджерами высшего уровня путем соответствующих организационных мероприятий, приказов, распределения полномочий, правовых норм и т.д.
- *Неформальная структура* возникает на основе взаимоотношений членов коллектива, единства или противоречия их взглядов, интересов, целей и т.д. Неформальная структура отражает межличностные отношения в рамках формальной структуры.

Виды и классификация организационных структур менеджмента

Механистические

Органические

В основе такого деления лежит соотношение внутренних компонентов организационной структуры, определяющее сущность ее построения:

- **Сложность** – означает степень дифференциации (т.е. разделения) видов управленческой деятельности, в том числе функции управления (разделение по горизонтали и вертикали). Чем выше степень дифференциации, тем сложнее структура.
- **Формализация** – определяется степенью однотипности (унификации) управленческих правил и процедур. Чем больше установленных правил и процедур, тем сложнее структура.
- **Степень централизации (децентрализации)** управления в структуре. Зависит от того, на каких уровнях менеджмента принимаются решения.

Проектирование и совершенствование организационной структуры

Основные факторы влияющие на выбор организационной структуры:

- **Внутренние факторы:** сложность, формализация, централизация, объем управления, нормы управляемости (сфера контроля).
- **Общие (внешние) факторы:** стратегия фирмы, вид продукта (вид технологии производства продукта), внешняя среда, размер и сущность организации (изменчивая, стабильная).
- **Специальные факторы:**
 - a) власть и контроль (забота менеджеров об интересах своих отделов, фактор власти в высших эшелонах) – *“идеальна та структура, в которой власть легче поддерживать”*;
 - b) компьютеризация информационных процессов (использование техники является неотъемлемой частью адаптивных структур).

Основные направления совершенствования структур:

- I. Главные рычаги совершенствования структур: НТП и конкуренция;
- II. Формы и методы совершенствования (изменения):
 - 1) - совершенствование структур за счет внутренних резервов;
 - 2) - замена структур механистических на адаптивные.;
 - 3) - интегрирование (создание) различных форм адаптивных структур внутри механистической структуры;
 - 4) - создание конгломератов структуры.
 - 5) - формирование структур будущего (модульные и атомистические организации).

Этапы организационного проектирования (проектирования структуры):

- **Осуществление деления организации по горизонталям в соответствии с важнейшими направлениями деятельности организации.** На этом этапе принимается решение какие виды деятельности должны выполняться линейными и штабными подразделениями.
- **Определение и установления соотношения полномочий различных должностей.** Устанавливается цепь команд и производится специализация управления, чтобы избежать перегрузки руководства (линейных руководителей).
- **Определяются должностные обязанности как совокупность задач и функций,** их выполнение поручается конкретным лицам. При необходимости разрабатываются конкретные задачи непосредственным исполнителям, которые несут ответственность за их удовлетворительное выполнение.

Механистические (бюрократические) структуры:

- 5.2.1. Основные характеристики рациональной бюрократии.
- 5.2.2. Функциональная организационная структура.
- 5.2.3. Дивизиональные организационные структуры.
- 5.2.4. Организационные структуры фирм, действующих на международных рынках.
- 5.2.5. Линейные и линейно–штабные организационные структуры.

Основные характеристики рациональной бюрократии

- 1) **Четкое разделение труда**, что приводит к формированию высококвалифицированных специалистов в каждой должности.
- 2) **Иерархичность уровней управления**, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему.
- 3) **Наличие взаимосвязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов**, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач.
- 4) **Дух формальной обезличенности**, с которым официальные лица выполняют свои должностные обязанности.
- 5) **Осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями**.
Защищенность служащих от произвольных увольнений.

Недостатки рациональной бюрократии:

- 1) **Преувеличение значимости стандартизированных правил, процедур и норм для обеспечения выполнения сотрудниками своих задач, а также для взаимодействия с клиентами и общественностью.**
- 2) **Организация утрачивает гибкость**, так как все возникающие проблемы решаются по прецеденту, исходя из существующих правил, процедур и норм, что приводит к сокращению новых альтернатив развития.
- 3) **Замечания по неадекватности обслуживания производятся ссылками на инструкции.** Бюрократ защищен своей организацией и не может быть наказан.
- 4) **Отсутствие способности спонтанно, по-новому, реагировать на окружающие изменения условий**, когда это крайне необходимо для эффективной деятельности организации (для адаптации организации).
- 5) **Утрата способности порождать и вводить новые элементы (технологии) в деятельность организации.**

Функциональная организационная структура

- Функциональную организационную структуру часто называют традиционной или классической, так как она была первой структурой, изучаемой и разрабатываемой в менеджменте. Функциональная организационная структура и сейчас широко используется в организациях среднего размера.
- Основная идея такой организационной структуры состоит в том, чтобы максимально использовать преимущества специализации и не допускать перегрузки руководства.

Функциональная организационная структура

Преимущества функциональной организационной структуры:

- стимулирует деловую и профессиональную специализацию;
- уменьшает дублирование усилий и потребление ресурсов в функциональных областях;
- улучшает координацию в функциональных областях.

Недостатки функциональной организационной структуры:

- отделы могут быть более заинтересованы в реализации цели и задач самих подразделений, чем общих целей организации. Увеличивается возможность конфликтов между функциональными областями;
- цепь команд в большой организации от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной, а управление не оперативным.

Дивизиональные организационные структуры

- Для решения новых проблем, обусловленными размерами фирмы, диверсификацией их деятельности, технологиями и изменениями условий внешней среды, были разработаны дивизиональные структуры.
- В дивизиональных структурах деление организации на элементы и структурные подразделения стало проводиться по видам товаров и услуг, группам покупателей или по географическим регионам.

Типы дивизиональных структур:

- *Продуктовая структура;*
- *Структура, ориентированная на покупателя;*
- *Региональная структура.*

Продуктовая организационная структура

- Является одной из самых распространенных организационных структур. Способствует развитию фирмы, когда та увеличивает ассортимент и объемы производимой и реализуемой продукции. При успешном управлении этим процессом и его развитием отдельные направления производства, ориентированные на конкретные продукты, могут потребовать реструктуризации для обеспечения успеха организации в целом.

Продуктовая организационная структура

Основные преимущества продуктовой структуры:

- ✓ Успешный контроль затрат и соблюдение графика отгрузок;
- ✓ Фирма с такой структурой способна быстрее, чем фирма с функциональной структурой, реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса;
- ✓ Улучшение координации работ.

Недостаток продуктовой структуры:

увеличение затрат из-за дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции. Дублирование функциональных служб в такой структуре может быть оправдано только при достижении определенного объема продаж. Да и то не по всем службам.

Организационная структура, ориентированная на потребителя

- Характеризуется тем, что производит большой ассортимент товаров или услуг для определенной целевой группы, конкретного потребителя. При этом товары и услуги могут отвечать запросам нескольких потребителей или рынков. Каждая группа покупателей или рынок имеют четко выраженные специфические потребности.
- Преимущества и недостатки организационной структуры, ориентированной на покупателя, в общем те же, что и для продуктовой структуры с учетом различий, связанных с другой целевой функцией.

Региональная организационная структура

- Целесообразна для фирм, которые охватывают большие географические зоны, особенно в международном бизнесе. Региональная структуризация подразумевает наличие и очень мелких подразделений.
- Региональная структура обеспечивает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь организации с клиентами, а также связь между членами организации.
- Относительные преимущества и недостатки региональной организационной структуры аналогичны тем, которые имеют структуры, ориентированные на продукты и на потребителей.

Дивизиональные структуры

- Различные типы дивизиональных структур имеют одни и те же преимущества и недостатки потому, что они имеют одну и ту же цель – обеспечить более эффективную реакцию организации на тот или иной фактор окружающей среды.

Вместе с тем:

- а) продуктовая структура позволяет более легко справиться с разработкой новой продукции с учетом конкуренции, совершенствования конкретной технологии или удовлетворения потребностей покупателей;
- б) региональная структура может обеспечить более эффективный учет местного законодательства, социально-экономической системы и рынков конкретных географических регионов и соответствующих продуктов;
- в) структура, ориентированная на покупателя, дает возможность организации наиболее эффективно учитывать запросы потребителей, от которых она более всего зависит.

Организационные структуры фирм, действующих на международных рынках

Три основных фактора выбора:

- a) побудить организацию, действующую в основном на национальном рынке, использовать возможность своего роста за счет экспорта;
- b) наиболее эффективно использовать знание продукции и различных географических регионов для координации деловой активности на международном уровне;
- c) координировать деятельность зарубежных филиалов и отделений фирмы во многих странах, сохраняя при этом собственное лицо и др.

Организационные структуры фирм, действующих на международных рынках

Для реализации этих задач могут быть использованы следующие виды организационных структур:

- При выходе на международный рынок с одним или несколькими видами новой продукции обычно вводят должность управляющего по экспорту в отделе маркетинга.
- При значительном увеличении объема продаж на зарубежных рынках целесообразно изучить возможность и при наличии такой возможности создать в соответствующих странах свои производственные филиалы или отделения.
- При росте деловой активности фирмы на международных рынках практикуется создание специального международного отделения.
- По мере роста объемов, расширения ассортимента и продвижения фирмы в новые экономические регионы фирма переходит к глобальной структуре .

Линейные и линейно-штабные организационные структуры

В отличие от функциональной и дивизиональной структур, основанных на горизонтальном разделении труда, линейная структура имеет иерархию, при которой ее элементы находятся на прямой линии подчинения. Существуют две разновидности линейных структур:

- **Плоская** – имеет мало уровней управления и рассчитана на большое число работников, подчиненных одному руководителю;
- **Многоуровневая** – имеет низкую норму управляемости.

Плоская структура более проста в реализации, но эффективность труда выше при многоуровневой структуре.

Линейная структура эффективна для небольшой фирмы. С ростом фирмы возникает необходимость в привлечении специалистов и экспертов. В этом случае структура становится линейно-штабной. Необходимость в этой структуре возникает из-за увеличения функциональной сложности организации.

Адаптивные структуры

- 5.3.1. *Общая характеристика адаптивных структур.*
- 5.3.2. *Проектные и матричные организационные структуры.*
- 5.3.3. *Новые формы адаптивных структур.*
- 5.3.4. *Централизованные и децентрализованные структуры.*

Общая характеристика адаптивных структур

- Начиная с 60-х годов, внешние условия деятельности многих фирм стали меняться так быстро, проекты становились настолько сложными, что недостатки механистических структур стали превышать их достоинства. *Чтобы организации смогли реагировать на изменения окружающей среды и внедрять новые технологии, были разработаны адаптивные организационные структуры.*

Основными адаптивными структурами являются:

- проектные,
- матричные.

Проектные и матричные организационные структуры

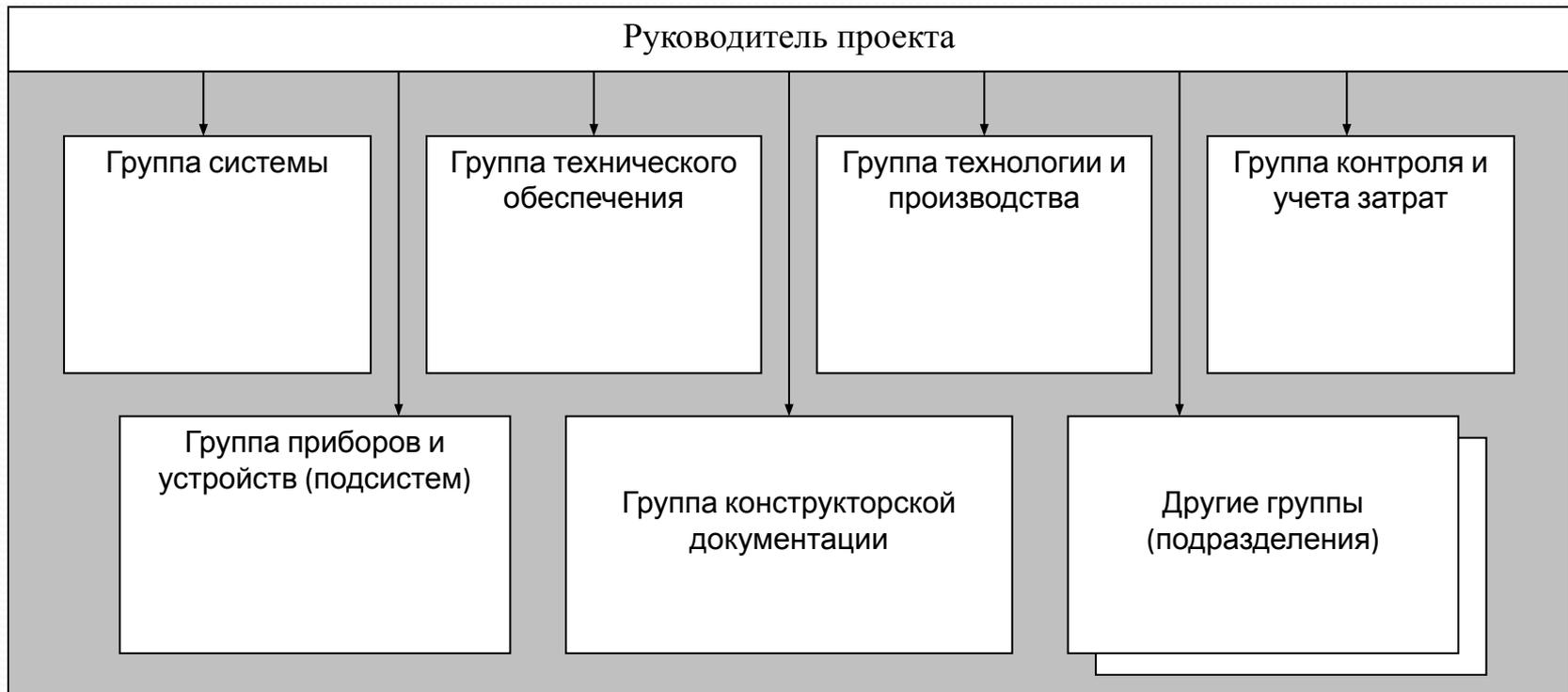
- **Проектная организация работ** – это временная структура, создаваемая для решения конкретной проблемы (задачи). Суть этой организации работ состоит в том, чтобы собрать команду из квалифицированных сотрудников фирмы для осуществления сложного проекта в заданные сроки и с заданным качеством (не выходя при этом за пределы установленной сметы и бюджета). Команда работает вместе до завершения проекта.

Типы проектных организаций:

- a) *Чистые или связанные структуры* – созданная временная группа специалистов представляет собой уменьшенную копию функционирующей структуры данной организации. В этом случае руководству проекта подчинены полностью все члены группы и все выделенные для этой цели ресурсы.
- b) В случае менее крупных проектов – дублирование уже существующих в фирме подразделений (служб) становится непозволительным. Руководство проекта в основном является консультантом высшего руководства фирмы. Координация работ по проекту осуществляется кем-либо из высшего руководства фирмы в рамках обычной функциональной структуры.

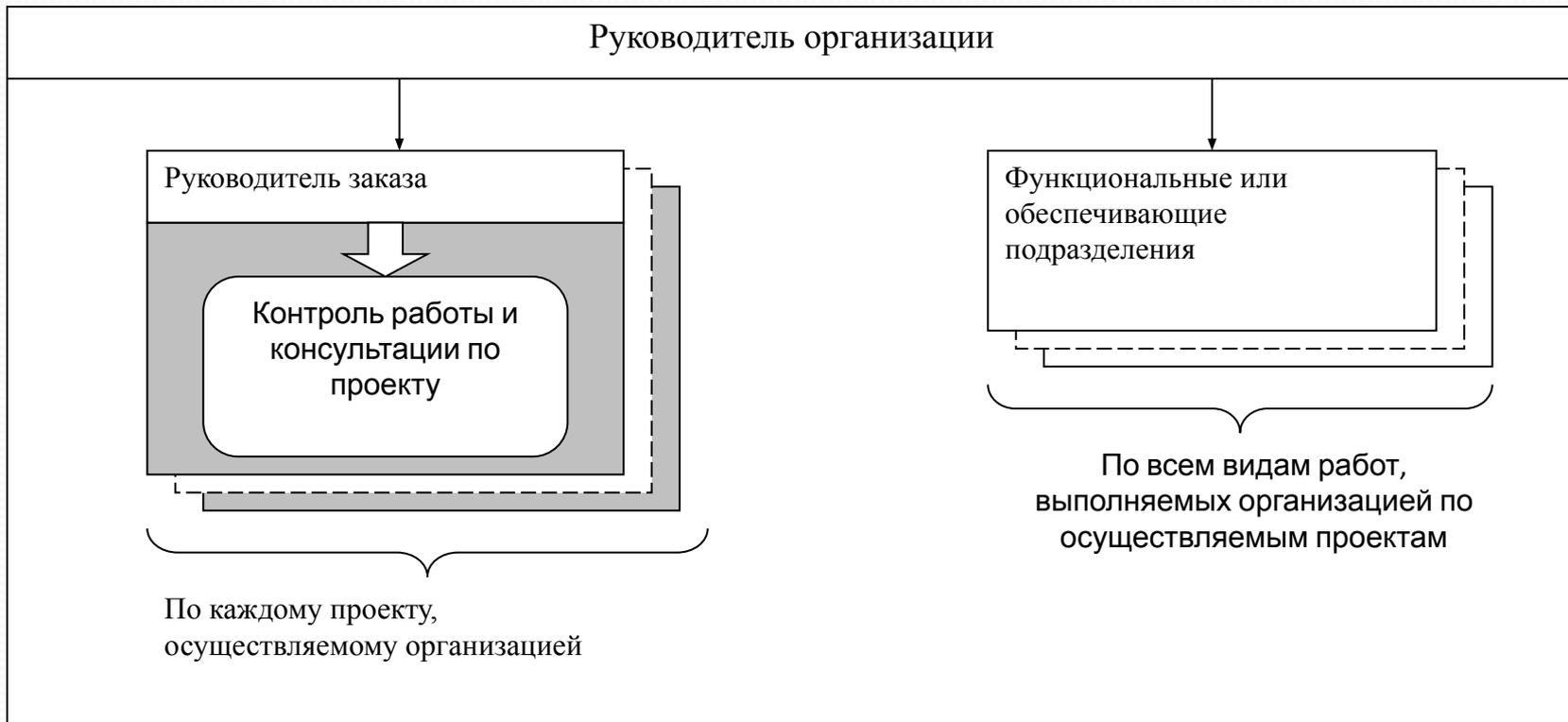
Проектные организационные структуры

а)



Проектные организационные структуры

б)



Матричная организационная структура

- В матричной организации члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителю соответствующего функционального отдела.
- Руководители проектов в матричной структуре отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов по конкретному проекту. Им выделяются все необходимые для этого материальные и финансовые ресурсы. Руководитель проекта обладает *проектными полномочиями*. Эти полномочия могут изменяться (наделяться) в широких пределах с учетом конкретной организации работ в фирме (от практически линейных до практически штабных полномочий).

Матричная организационная структура

- **Основной недостаток матричной структуры** – ее сложность. Причиной многих проблем служит наложение вертикальных (проектных) и горизонтальных (функциональных) полномочий, т.е. возможность конфликта между проектными и функциональными руководителями.
- **Матричная структура** – это разновидность проектной структуры, но имеющая специфику в том, что в максимальной степени используются преимущества проектной, функциональной и дивизиональной структур.

Основные достоинства матричной структуры:

- 1) Возможность быстрой адаптации к изменениям проекта;
- 2) Обеспечение эффективного баланса между ресурсами фирмы и запросами потребителя;
- 3) Поддержка прямых контактов между специалистами;
- 4) Прямой доступ к необходимой информации;
- 5) Ослабление бюрократических тенденции внутри фирмы, отдела – через линейное подчинение ученых и специалистов руководителю проекта;
- 6) Усиление мотивации (более демократические нормы поведения в группе, как правило, дополнительное стимулирование за конкретный результат работы в соответствии с личным вкладом).

Новые формы адаптивных структур

● *Групповая (бригадная) организационная структура*

Имеет несколько разновидностей при передаче нового изделия в серийное производство:

- *Проектная группа* (ИТР и организация производства).
- *Бригадная форма* (комплексная бригада по изготовлению конкретного изделия (изделий)).
- *Рабочий центр*, имеющий ячеистую структуру (может вести одновременно изготовление нескольких новых изделий и проектов), формируется с учетом существующих фирменных производственных структур (цехов).
- *Бизнес-центр*. Отличается большей автономностью в организационной структуре промышленного предприятия (практически используется принцип проектных групп применительно к производству).
- *Конгломераты* (организации конгломератного типа). Это сложившаяся структура в условиях приспособления организации к конкретной ситуации: в одном отделении фирмы – продуктовая структура, в другом – функциональная, в третьем – матричная или проектная.

Новые формы адаптивных структур

- *Организационные структуры по принципу рынка.*

Отражают специфику внутрифирменного хозрасчета при достаточной финансовой самостоятельности рабочих центров и групп, в составе которых практически имеются уже и функционеры группы управления. Взаимоотношения внутри фирмы между структурными подразделениями строятся по принципу купли–продажи (по принципу рынка), но цены как правило находятся под контролем руководства фирмы.

Новые формы адаптивных структур

- **Венчурные организационные структуры** (от слова “венчур” – рискованное дело)

Особенности:

- Рискованный бизнес (малый бизнес в среде научных исследований и внедрения в производство научных достижений (ноу-хау, патентов и др.). Но риск компенсируется возможностью получения прибылей и сверхприбылей.
- Ускоренная разработка и доведение до внедрения в производство новых изделий, технологий и других технических и производственных “ноу- хау”.
- Использование основных качеств предпринимателя, нацеленного на внедрение своей идеи.

Новые формы адаптивных структур

● *Инновационные внутрифирменные подразделения*

Применяются в крупных фирмах и имеют ряд разновидностей:

- 1) Отдел разработки нового продукта (нового изделия) или новой технологии.
- 2) Подразделения разработки и внедрения в производство.
- 3) Специализированное подразделение разработки и внедрения нового продукта или технологии (не связано с существующими разрабатывающими и производящими подразделениями).
- 4) Группа поисковых исследований. Организуется, когда ожидаемый результат еще не определен.
- 5) Для связи инновационных структур с традиционными функциональными подразделениями могут создаваться посреднические центры, в их числе, ведущие маркетинговые исследования и дающие оценку рыночных возможностей новых продуктов.

Централизованные и децентрализованные структуры

- Организации, в которых, руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются **централизованными**.
Децентрализованные организации – это такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. В сильно децентрализованных учреждениях управляющие среднего звена имеют очень большие полномочия для того, чтобы управлять в конкретных областях деятельности.
- На практике нет полностью централизованных или децентрализованных организаций. Такие организации (централизованные и децентрализованные) представляют собой лишь предельные точки некоторого континуума, между которыми лежат все встречающиеся в реальных организациях структуры.

Основные характеристики централизации (децентрализации):

- 1) Количество решений, принимаемых на нижних уровнях. Чем больше таких решений, тем более децентрализована организационная структура.
- 2) Важность решений, принимаемых на нижних уровнях. В децентрализованных структурах руководителям среднего звена обеспечивается делегирование больших полномочий.
- 3) Последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. Структура считается децентрализованной, если такие решения затрагивают более одной конкретной функции организации.
- 4) Качество и глубина контроля работы подчиненных. В децентрализованных организациях руководство высшего звена редко проверяет повседневные решения. Оценка подчиненных руководителей ведется по суммарным результатам работ.

Централизованные и децентрализованные структуры

- **Интеграция** – это процесс достижения единства целей всех подсистем (подразделений) организации для реализации ее общих задач и целей.
- **Основные методы эффективной интеграции:**
 1. Установление правил, процедур, графиков координации работ для достижения успеха. Метод может быть эффективно использован в относительно устойчивой и прогнозируемой среде с замедленным изменением рынка используемых технологий и фирм–конкурентов.
 2. Личные взаимосвязи, сводные комитеты, международные творческие коллективы и рабочие группы, совещания.



Спасибо за внимание!