

## **ТЕМА 4. СТРУКТУРНЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ (ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СТРУКТУРА)**

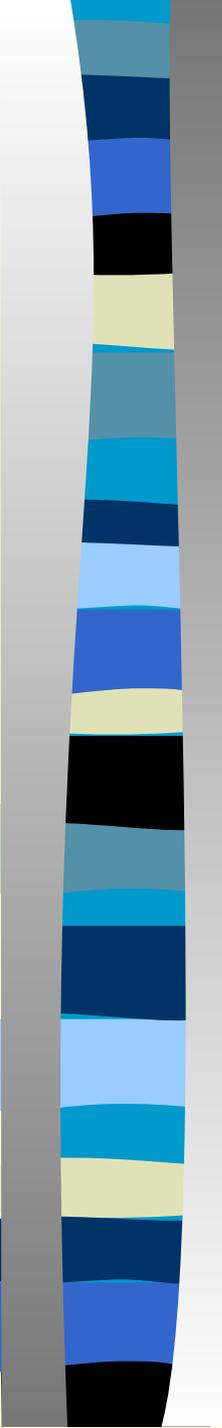
- 1. Понятие и принципы разработки структуры организации.**
- 2. Органы в структуре организации.**
- 3. Виды оргструктур.**
- 4. Проектирование оргструктуры.**

# 1. Понятие и принципы разработки структуры организации



Организации создают структуры, чтобы обеспечивать координацию и контроль деятельности подразделений и работников.

- Под ***структурой*** в широком смысле слова понимают устойчивые внутренние связи между элементами системы.
- Структуры различаются ***сложностью*** (степенью разделения деятельности на различные функции), ***формализацией*** (степенью использования заранее установленных правил и процедур), ***соотношением централизации и децентрализации*** (уровнями, на которых принимаются управленческие решения).
- ***СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ*** – это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации.
- ***СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ*** – это строение, устройство организации, определяемое составом основных частей (подразделений), их взаимосвязью и взаиморасположением.

- 
- Структура определяет лишь формальные взаимодействия в организации и не отражает наиболее существенный фактор – человеческое поведение. Поэтому организационную структуру следует рассматривать с разных позиций.
  - **На действенность и эффективность оргструктуры влияют:**
  - реальные взаимоотношения между людьми и отношение людей к их работе; это отражается на схемах организационных структур и в должностных обязанностях;
  - действующая политика руководства и методы, влияющие на человеческое поведение;
  - полномочия и функции работников организации на различных уровнях управления (низшем, среднем, высшем).

# ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ СТРУКТУРЫ

## ОРГАНИЗАЦИИ

### *1. Формальная и неформальная организации*

- Формальная организация – это предварительно спланированная структура полномочий и функций, которая устанавливается на основе сложившегося взаимодействия между элементами организации. Она отражена в документах организации и оставляет мало свободы для альтернативного поведения работника.
- Неформальные организации возникают для удовлетворения интересов работников, неразрешенных формальной организацией. Они не документированы, носят спонтанный характер и могут как способствовать, так и противодействовать целям организации.

### *2. Горизонтальное и вертикальное разделение труда*

- Горизонтальное разделение труда – это распределение функций, разделение всей работы по производству товаров или оказанию услуг на составляющие компоненты.
- Вертикальное – это распределение полномочий, иерархия – создание надстройки над производственным процессом – создание структуры управления производством.

УТВЕРЖДЕНА  
распоряжением Администрации  
Смоленской области от 29.04.2011 № 705-р/адм  
(в редакции распоряжений Администрации  
Смоленской области от 27.10.2011 № 1823-р/адм,  
от 22.11.2011 № 1995-р/адм, от 31.08.2012  
№ 1218-р/адм, от 29.11.2012 № 1698-р/адм, от  
19.09.2013 №1452-р/адм)

### СТРУКТУРА Территориального фонда обязательного медицинского страхования Смоленской области



# ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

## 3. Принцип соответствия управляющей системы управляемой системе

- Сложность управляющей структуры должна соответствовать сложности объекта управления. Это значит, что при создании структуры необходимо учитывать такие факторы, как:
- масштаб деятельности предприятия;
- уровень специализации;
- ассортимент выпускаемой продукции;
- широта рынка, на котором действует предприятие (местный, региональный, национальный, международный, мировой);
- объем производства;
- сложность технологического процесса.

# Организационная структура Смоленскстата

Руководитель

Заместитель  
руководителя

Отдел статистики  
сельского хозяйства  
и  
окружающей среды

Отдел статистики  
труда, уровня жизни,  
жилищно-  
коммунального  
хозяйства и  
обследований  
домашних хозяйств

Отдел статистики  
цен и финансов

Заместитель  
руководителя

Отдел статистики  
предприятий,  
строительства,  
торговли и услуг

Отдел  
региональных  
счетов и балансов

Отдел сводных  
статистических работ

Отдел  
государственной  
статистики в г.  
Гагарине

Отдел государственной  
статистики в г. Рославле

Заместитель  
руководителя

Отдел информационных  
технологий, ведения  
статистического регистра  
и общероссийских  
классификаторов

Отдел статистики  
населения,  
здравоохранения,  
культуры и образования

Отдел маркетинга

Отдел информации

Хозяйственный отдел

Помощник  
руководителя

Административный  
отдел

Финансово-  
экономический  
отдел

Главный  
специалист-  
эксперт по  
защите  
государственной  
тайны

# ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ СТРУКТУРЫ

## 4. **ОРГАНИЗАЦИИ** *4. Функционализация*

- Это разнообразие заданий, которые должны быть выполнены, чтобы достичь целей организации (выделение бухгалтеров, мастеров и т.д.).

### Структура Главного управления по подготовке к празднованию 1150-летия со дня основания города Смоленска



# ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

## 5. Принцип запрета дублирования функций

- Данный принцип заключается в том, что структура должна быть составлена таким образом, чтобы выполняемые функции различных подразделений пересекались минимально.

## 6. Принцип единства прав, обязанностей и ответственности

- Данный принцип тесно связан с предыдущим. Он предполагает, что права и обязанности каждого руководителя тесно связаны друг с другом: права должны быть достаточными для выполнения обязанностей, а обязанности и ответственность — вытекать из прав.
- Недопустимо несбалансированное распределение прав и ответственности между элементами управленческой структуры.

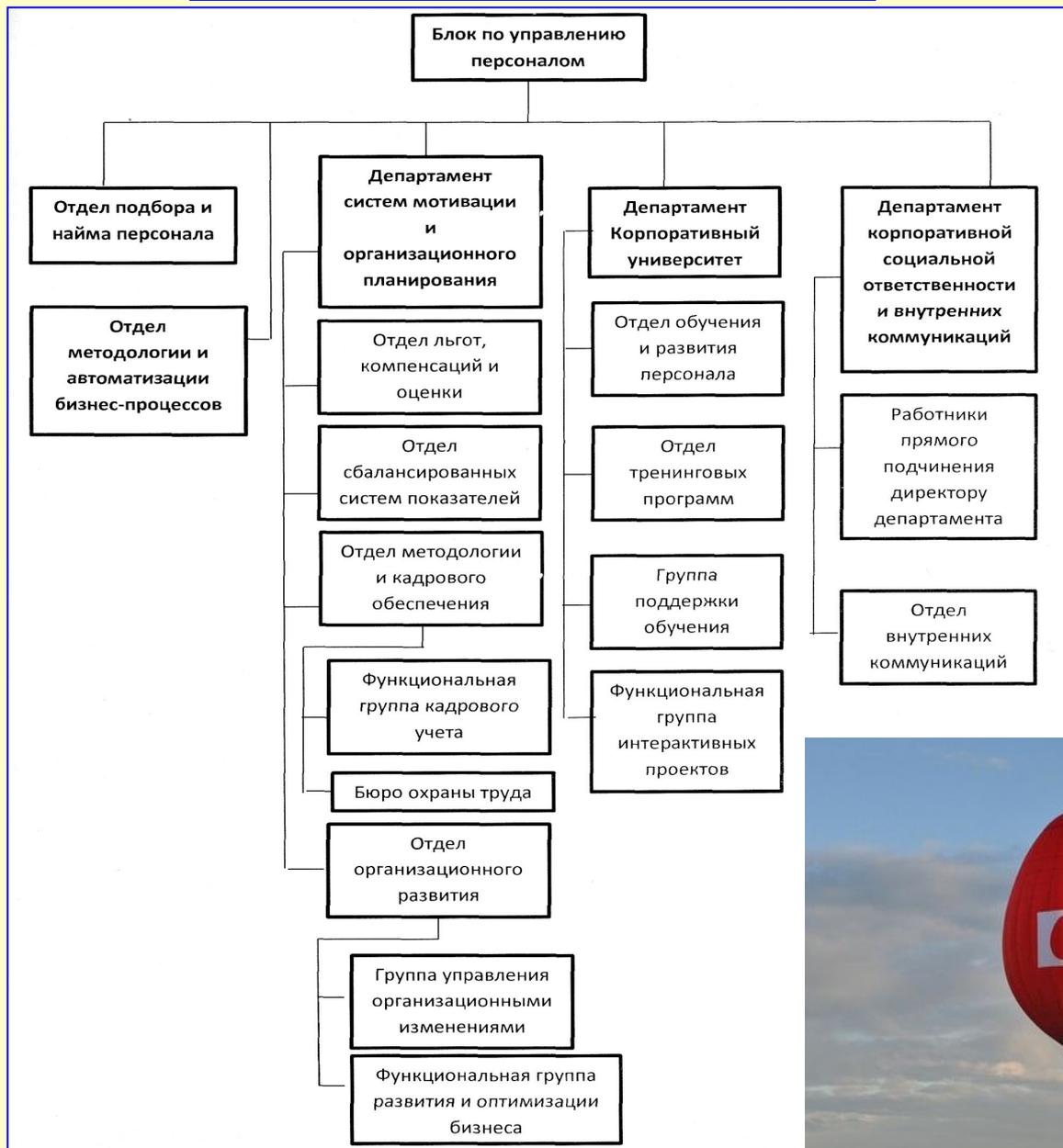
## 7. Департаментализация

- Он означает, что структура должна быть разделена на однородные блоки (департаменты, отделы, службы, бригады и т. п.). Эти блоки могут быть выделены по различным признакам:
- функциональному – в основу разделения положены выполняемые подразделениями функции;
- территориальному – в основе лежит местонахождение служб предприятия;
- производственному – за основу взято место, занимаемое службой предприятия в производственном процессе;
- проектному – в основу положен реализуемый проект (программа);
- продуктовому – за основу взят тип товара;
- б) смешанному – в основе лежат несколько вышеперечисленных признаков, которые используются одновременно.



МТС

# Директор по персоналу



## 8. Масштаб и глубина работ

- Масштаб работ – это количество выполняемых работ, их объем.
- Глубина работ – это объем контроля, используемый каждым работником при выполнении работы. Она носит индивидуальный характер.
- **Шаблонная работа.** Однообразные работы, имеющие минимальный масштаб и глубину, называются шаблонными. Им не хватает завершенности, автономности, они монотонны и нередко вызывают усталость.
- Шаблонная работа возникает при глубоком разделении труда. Исследования показывают, что существует критическая точка разделения труда, после достижения которой доходы организации от специализации начинают сокращаться.
- *Отрицательные последствия шаблонной работы могут быть ликвидированы* при укрупнении технологических операций, чередовании работ, эффективного их планирования и введением мотивационных факторов.
- Исследования показывают, что, если работе не присущи высокие уровни масштаба и глубины, результатом будет, как правило, общее негативное отношение работников.

9. Охват контролем – это число подчиненных, которые отчитываются перед одним руководителем.

- В.С. Грайчунас разработал **формулу для определения количества потенциальных контактов руководителя с различным количеством подчиненных.**
- Он показал, что арифметическое увеличение количества подчиненных ведет к геометрическому увеличению количества взаимосвязей, находящихся под контролем руководителя.

$$C = n 2^n / 2 + n - 1$$

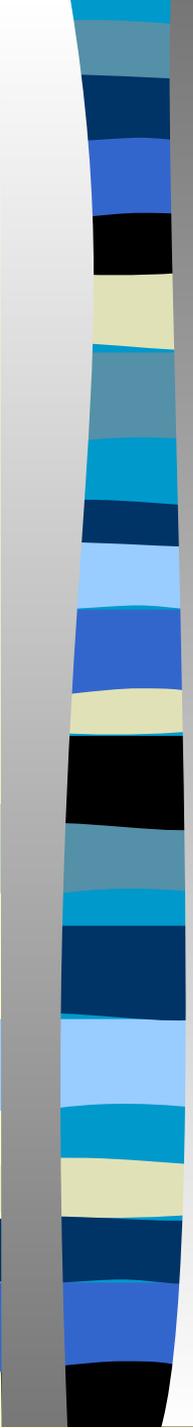
- где  $n$  – количество работников, подчиненных руководителю;
- $C$  – количество потенциальных взаимосвязей.

- Таблица показывает, что **быстрый рост количества потенциальных взаимосвязей вызывается ростом числа подчиненных.**
- Решая вопрос об увеличении охвата контролем, руководитель должен рассмотреть все потенциальные взаимосвязи, которые он может иметь с подчиненными, включая их частоту и интенсивность.

## ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВЗАИМОСВЯЗИ

Количество подчиненных	Количество взаимоотношений
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1080
9	2376
10	5210
11	11 374
12	24 708

- Сколько же подчиненных должно быть у руководителя? В теории этот вопрос анализируется путем выделения ряда общих факторов, которые влияют на частоту и тип взаимосвязей между руководителем и подчиненными.
- Некоторые из этих факторов очень важны:
- **1. Требуемый контакт**, т.е. руководитель должен знать своих непосредственных подчиненных и постоянно общаться с ними, следовательно, более 30 человек в подчинении у одного руководителя быть не должно, так как нарушается этот принцип. Многие исследователи считают, что максимальное количество непосредственных подчиненных не должно превышать 20 человек.
- В различных видах производственных, научно-исследовательских и других работ существует необходимость в частых контактах и высоком уровне координации деятельности. Использование конференций, совещаний, личных встреч и консультаций нередко помогает в достижении поставленных целей.
- Например, руководитель научно-исследовательской группы должен часто консультироваться по поводу конкретных вопросов с членами группы с тем, чтобы проект был завершен в срок и законченная работа была представлена на рынок. Широкий охват контролем выполняемых работ через частые контакты с подчиненными оказывает определяющее влияние на выполнение и успешное завершение проекта.



- **2. Уровень образования и подготовленность подчиненных.**

Обучение подчиненных является основополагающим в установлении контроля на всех уровнях управления. Общепринято, что управляющий на более низких уровнях организации может руководить большим числом подчиненных, поскольку работа на этих уровнях более специализирована и менее сложна, чем на высших уровнях.

- **3. Способность общения.** При создании структуры необходимо учитывать социометрические характеристики коллектива (уровень сплоченности, конфликтности и т.п.). Например, чем меньше уровень сплоченности и выше уровень конфликтности, тем меньше подчиненных может быть у одного руководителя.

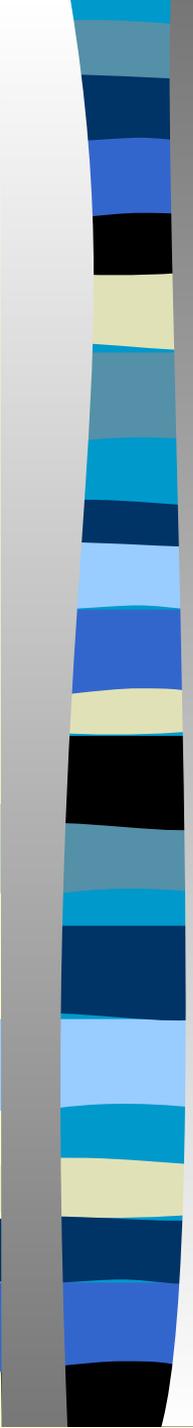
- Этот фактор играет важную роль в налаживании эффективного механизма разрешения проблем в различных рабочих ситуациях, реальной и оперативной координации деятельности подразделений и работников.

- *Теоретически обоснованным является следующий ход рассуждений.*

- Руководитель А, в подчинении которого находятся двое служащих В и С, может иметь взаимоотношения отдельно с В и отдельно с С, а также с В и С вместе (положение здесь будет различным). Кроме того, он должен принимать во внимание отношения, складывающиеся между В и С.
- Таким образом, при наличии двух подчиненных имеется минимум четыре различных вида взаимоотношений (или максимум – шесть), требующих внимания со стороны А.

### ЧИСЛО ВОЗМОЖНЫХ КОНТАКТОВ

	Минимальное значение	Максимальное значение
Непосредственные индивидуальные взаимоотношения между А и В, А и С	2	2
Непосредственные групповые взаимоотношения		
А по отношению к В и С:	1	
А по отношению к В вместе с С		2
А по отношению к С вместе с В		
Косвенные взаимоотношения между В и С:	1	
В по отношению к С и С по отношению к В		2
Всего	4	6

- 
- Количество этих контактов увеличивается более высокими темпами, чем пропорциональный рост числа подчиненных.
  - Грайчунас считает, что руководитель в состоянии иметь не более 12 непосредственных контактов и не более чем 28 косвенных, что соответствует наличию **пяти подчиненных**.
  - При большей степени однородности проблем, которыми занимается руководитель, он может иметь в подчинении большее число работников.
  - Становится очевидным, что **число подчиненных должно быть меньше на уровне высшего руководства организации и может быть более значительным в низших звеньях управления.**

## МОДЕЛЬ ОХВАТА КОНТРОЛЯ «ЛОКХИД»

- Известной американской фирмой «Локхид» была разработана методика определения нормы контроля (нормы управляемости). Они ввели семь переменных, лежащих в основе расчета нормы контроля:
  - 1. Сходство выполняемых подчиненными функций.
  - 2. Географическая близость подчиненных.
  - 3. Сложность выполняемых функций.
  - 4. Уровень руководства и контроля, требуемый подчиненными.
  - 5. Уровень требуемой координации действий.
  - 6. Требуемый уровень планирования.
  - 7. Помощь, получаемая от вышестоящего руководства.

Когда важнейшие переменные взаимоотношения «руководитель-подчиненный» определены, каждому элементу модели придается определённый вес.

Взвешивание отражает значимость каждого из факторов контроля.

## ШКАЛА ВЕСОВ ЛОКХИДА. ОЦЕНКА ПАРАМЕТРОВ

Переменная	Позиция 1 / вес	Позиция 2 / вес	Позиция 3 / вес	Позиция 4 / вес	Позиция 5 / вес
Сходство выполняемых подчиненными функций	Идентичные / 2 балла	Имеют существенное сходство / 4 балла	Похожие / 6 баллов	Имеют существенное различие / 8 баллов	Совершенно различные / 10 баллов
Географическая близость подчиненных	В одном помещении / 1 балл	В одном здании / 2 балла	В различных зданиях одного завода / 3 балла	В различных местах, но на территории одной географической местности / 4 балла	В различных географических местах / 5 баллов

1.

2.

3.

4.

5.

Переменная	Позиция 1 / вес	Позиция 2 / вес	Позиция 3 / вес	Позиция 4 / вес	Позиция 5 / вес
Сложность выполняемых функций	Простые, повторяющиеся / 2 балла	Шаблонные / 4 балла	Имеющие некоторую сложность / 6 баллов	Сложные, разнообразные / 8 баллов	Уникальные, имеющие высокую сложность / 10 баллов
Уровень руководства и контроля, требуемый подчиненными	Минимальный / 3 балла	Подчиненные требуют ограниченного руководства и контроля / 6 баллов	Требуется умеренная степень руководства и контроля / 9 баллов	Необходимы часто повторяющиеся меры руководства и контроля / 12 баллов	Необходимы постоянное руководство и постоянный контроль / 15 баллов
Уровень требуемой координации действий	Минимальные взаимоотношения с другими подразделениями / 2 балла	Ограниченные взаимоотношения / 4 балла	Умеренные, легко контролируемые взаимоотношения / 6 баллов	Существенные, тесные взаимоотношения / 8 баллов	Широкие, неповторяющиеся взаимоотношения / 10 баллов

6.

Переменная	Позиция 1 / вес	Позиция 2 / вес	Позиция 3 / вес	Позиция 4 / вес	Позиция 5 / вес
------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Требуемый уровень планирования	Минимальный простор и сложность планирования / 2 балла	Ограниченный простор и сложность планирования / 4 балла	Умеренный простор и некоторая сложность планирования / 6 баллов	Планирование требует существенных усилий / 8 баллов	Абсолютный простор, планирование требует значительных усилий / 10 баллов
Помощь, получаемая от высшего руководства	Регулярная, существенная / -5 баллов	Нерегулярная / -3 балла	Несущественная, умеренная / -2 балла	Незначительная, редкая / -1 балл	Отсутствует / 0 баллов

7.

**Определение нормы управляемости (нормы контроля)  
на основе суммы весов по методу фирмы «Локхид»**

Сумма весов	Норма управляемости (количество человек)
51–60	2–3 (до 4)
42–50	3–4 (до 5)
36–41	4–5 (до 6)
35–30	5–6 (до 7)
25–29	6–8 (до 9)
20–24	7–9 (до 10)
15–19	8–11 (до 12)
7–14	10–15 (до 20)

## 10. Принцип единоначалия

Он состоит из двух частей:

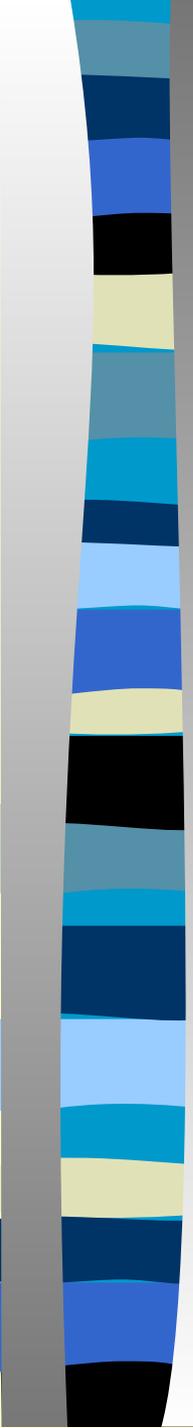
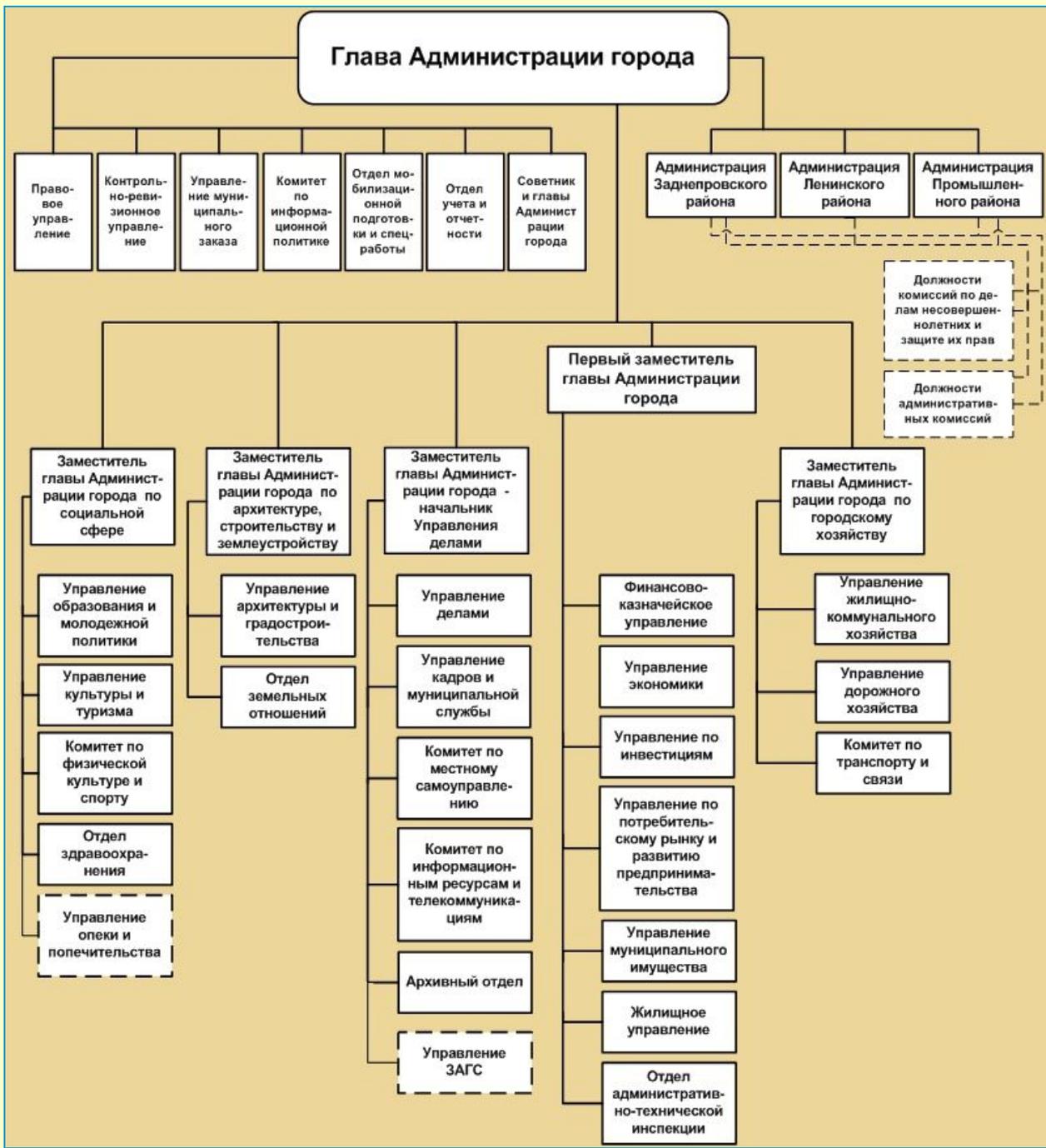
- у каждого работника может быть только один непосредственный начальник;
- на предприятии не может быть двух подразделений, одно из которых подчинено другому и оба управляются одним лицом.

## 11. Принцип демократизации

- Суть его заключается в том, что необходимо вовлекать работников в управление предприятием.
- **1.** Самая минимальная степень вовлечения – это **создание малых проблемных (целевых) групп** (временные образования, в которые входят рядовые работники, специалисты; группа до 12 человек). Эти группы решают конкретные производственные проблемы, возникающие на предприятии.
- **2.** Второй уровень – **создание рабочих советов на уровне отдельного подразделения**. Они улаживают трудовые конфликты, обеспечивают необходимые условия труда и решают прочие подобные вопросы.
- **3.** Третий возможный уровень – создание подобных **советов на уровне всего предприятия** (они, как правило, имеют совещательный голос и самостоятельно решений не принимают).
- **4.** Четвертый уровень – **коллегиальное управление** (создаются высшие органы управления, в которые входят рядовые работники). Эти органы могут принимать решения по проблемам, относящимся к предприятию в целом

## 12. Принцип сочетания централизации и децентрализации

- **Централизация** – степень концентрации власти в руках высшего руководства. При полной централизации все решения принимаются только высшим руководством, самостоятельность подразделений отсутствует.
- **КОМАНДА И КОНТРОЛЬ**
- Структура при полной централизации имеет вид пирамиды, причем ее высота стремится к максимуму, а ширина основания – к минимуму.
- Чем выше степень централизации, тем больше уровней управления существует на предприятии.
- Более или менее эффективно централизованная форма в чистом виде может существовать на малых предприятиях, выпускающих один вид продукции и действующих только на местном рынке.



## 12. Принцип сочетания централизации и децентрализации

- **Децентрализация** показывает степень самостоятельности подразделений предприятия.
- При децентрализации в чистом виде подразделения сами заключают контракты с поставщиками, заказчиками, кредиторами и другими третьими лицами и даже друг с другом.
- Высшее руководство определяет только цели деятельности и координирует деятельность подразделений.
- Децентрализация в чистом виде эффективна для очень крупных предприятий, действующих, как минимум, на национальном рынке, производящих широкий ассортимент продукции, с большим количеством подразделений.
- Структура такого предприятия называется колоколом. Чем больше децентрализация, тем шире основание колокола и меньше его высота.

# МОДЕЛЬ «МЯЧ-КОЛОКОЛ» ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

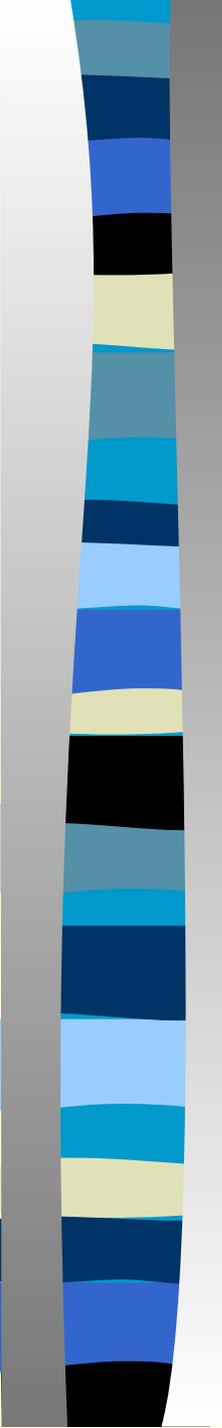


## Сущность децентрализации

- Высокая степень децентрализации в организациях рассматривается как передача в низовые звенья процесса принятия решений и предполагает, что:
- большее количество решений принимается на низших уровнях иерархии;
- решения, принятые на низших уровнях, более важны;
- различные организационные функции подвергаются большему влиянию решений, принятых на низших уровнях;
- уменьшается объем централизованного контроля за решениями, принятыми управленческим персоналом.
- Подразделения в децентрализованных организациях представляют собой относительно автономные, замкнутые на себя небольшие компании в структуре основной компании.

## *Преимущества децентрализации:*

- Во-первых, в результате децентрализации активнее развиваются профессиональные навыки руководителей, власть и ответственность которых за принятие решений возрастает.
- Во-вторых, децентрализованная структура ведет к усилению соревновательности в организации, стимулирует руководителей к созданию атмосферы конкуренции.
- В-третьих, в децентрализованной модели организации руководитель может проявлять больше самостоятельности в осознании и определении своего личного вклада в решение проблем. Расширение свободы действий ведет к созидательности и изобретательности в управлении, к стремлению внести вклад в рост и развитие фирмы в целом.



# **Преимущества централизации?**

## 12. Принцип сочетания централизации и децентрализации

- В чистом виде централизация и децентрализация встречаются редко. Предприятие, как правило, имеет определенную степень сочетания того и другого.
- Степень сочетания централизации и децентрализации зависит от размера предприятия, ассортимента продукции (чем он уже, тем больше централизация), сложности производственного процесса, широты охвата рынка.
- Выбор степени централизации, помимо всего прочего, зависит и от теории управления, которую менеджер считает соответствующей реальности (теории  $X$ ,  $Y$ ,  $Z$ ).

# ТИПОЛОГИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ (В ТОМ ЧИСЛЕ, СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ)

- Два критерия (фактора) типологизации действующих систем управления персоналом:
  - 1) **СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ.** Это наличие специализированной структуры управления персоналом. Индикатором специализации является наличие специалистов, обслуживающих только данную функцию, а высшей степенью специализации следует считать наличие специализированной структуры (отдела, службы, департамента и т.п.), которая обладает правом не только собирать соответствующую информацию, но и принимать решения в масштабах всего предприятия.
  - 2) **ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ.** Это централизация управления функциями. Смысл централизации в том, что, в конечном счете, появляется один центр принятия решений, которые становятся обязательными для всех.
- 1. **НЕСПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ ЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ.**
- 2. **СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ.**
- 3. **СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ ЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ.**
- 4. **НЕСПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ.**

**Пример HR-службы предприятия малого бизнеса**

Генеральный директор



Менеджер по персоналу

**Пример стандартной организационной структуры кадровой службы предприятия**

Директор по персоналу

Менеджер по персоналу

Тренинг-менеджер

Дело-производитель

Ассистент

**Пример структуры кадровой службы предприятия крупного бизнеса**

Директор по персоналу

Отдел подбора и адаптации

Отдел оценки и обучения

Отдел компенсаций и льгот

Учебный центр

Отдел кадров

# ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

## ■ Ключевой инструмент эффективного осуществления процессов децентрализации

- В каких случаях используется делегирование?
- *Во-первых*, когда делегирование позволяет руководителю высвободить силы и время, чтобы заняться самыми важными делами, осуществление которых является прерогативой только высшего звена управления. Руководитель лично должен заниматься лишь теми вопросами, которые имеют первостепенное значение.
- *Во-вторых*, когда чрезмерная занятость не позволяет руководителю самому заняться данной проблемой. Только делегирование обязанностей позволяет избежать угроз срыва работ и обеспечить их своевременное выполнение.
- *В-третьих*, когда подчиненный может сделать данную работу лучше, чем сам руководитель.
- **Четкий контроль за результатами работы и строгая дисциплина – главные предпосылки эффективного делегирования.**

# ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

- ***Принципы делегирования:***
- передача полномочий должна осуществляться в соответствии с ожидаемым результатом;
- подчиненный должен обладать достаточными полномочиями для достижения требуемого результата;
- передача полномочий должна осуществляться по линиям управления для того, чтобы каждый подчиненный знал, кто конкретно его уполномочил, перед кем он несет ответственность;
- каждый руководитель принимает решения в пределах своих полномочий; все что превышает его компетенцию, передается высшим звеньям управления;
- передаются лишь полномочия; старшее должностное лицо продолжает нести ответственность за действия своего подчиненного.
- Искусство передачи полномочий зависит от восприимчивости к новым идеям, готовности передать решение определенных вопросов низшему звену управления, способности доверять низшему звену управления, стремления осуществлять общий контроль.

# МАТРИЦА УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ. МАТРИЦА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ

Параметры	Срочные дела	Несрочные дела
<b>Важные дела</b>	1-й квадрат	2-й квадрат
	Критические ситуации Неотложные проблемы Проекты с «горящим» сроком исполнения	Профилактические действия Поддержание ресурсов и средств Поиск новых возможностей Планирование
<b>Второстепенные дела</b>	3-й квадрат	4-й квадрат
	Отвлечения, телефонные звонки, какая-то корреспонденция, какие-то сообщения, заседания, распространённые виды деятельности	Мелочи, отнимающие время Звонки Пустая потеря времени Корреспонденция

### *13. Принцип развития*

- Принцип означает, что структура должна видоизменяться по мере развития предприятия.

### *14. Принцип экономичности*

- Он состоит в требовании экономической эффективности формирования структуры. Она должна обеспечивать максимальную отдачу, максимальный эффект при заданных управленческих затратах или заданный эффект при минимальных затратах на управление.

# Кадровая служба Администрации Смоленской области до 2005 г.

Губернатор Смоленской области

Зам. губернатора Смоленской области

Начальник **Департамента Смоленской области по вопросам государственной службы и местного самоуправления**

Первый зам. начальника Департамента – начальник управления государственной службы и кадров

Управление по местному самоуправлению

**Управление государственной службы и кадров**

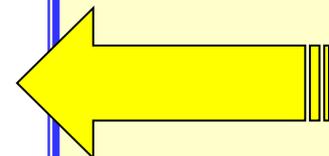
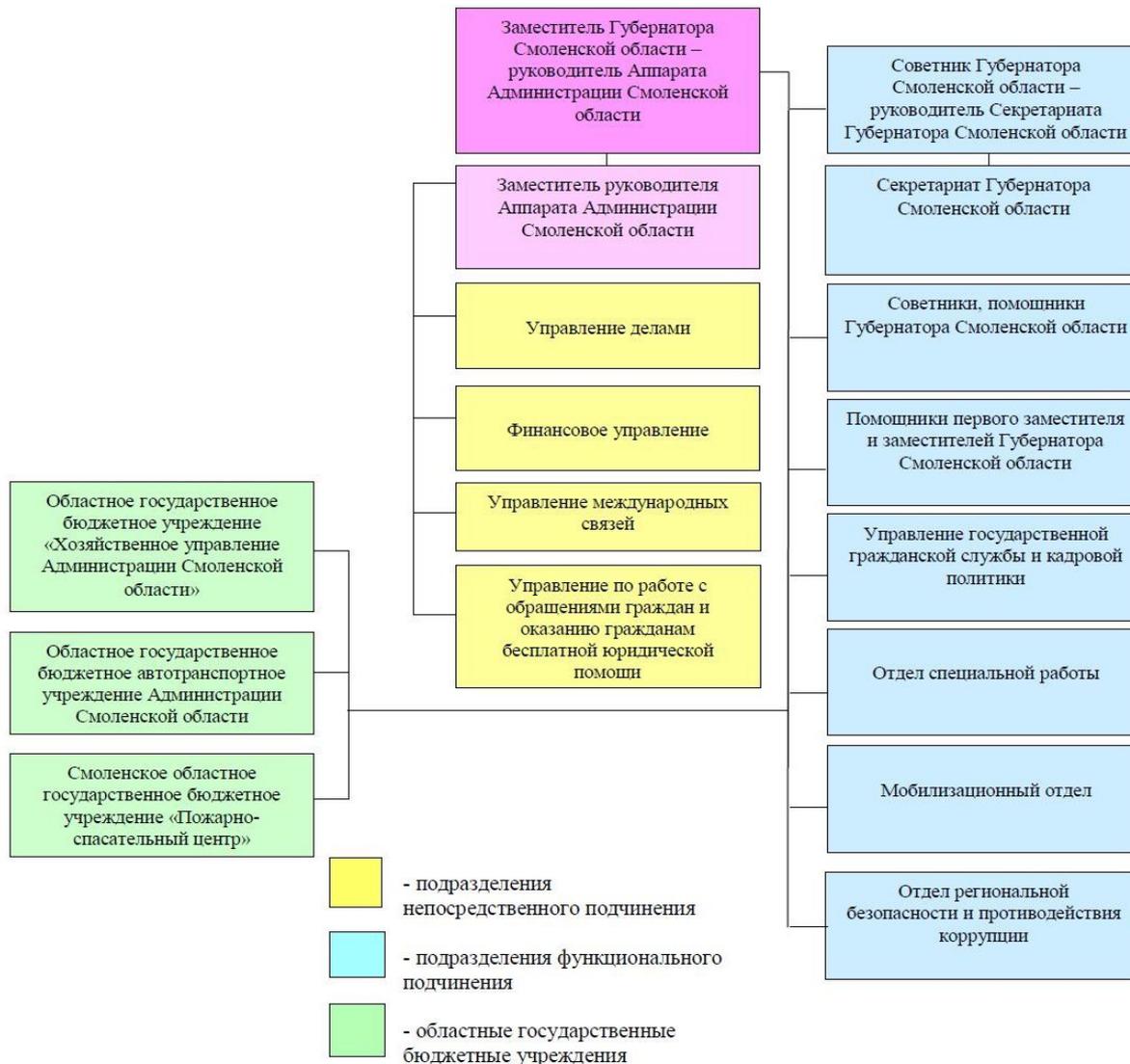
Отдел государственной службы

Отдел кадровой работы

Отдел наград

Отдел организационно-контрольной работы

# СТРУКТУРА Аппарата Администрации Смоленской области



**УПРАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ И  
КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**

АППАРАТА АДМИНИСТРАЦИИ **СМОЛЕНСКОЙ ОБЛАСТИ**

**Начальник  
Зам.  
начальника**

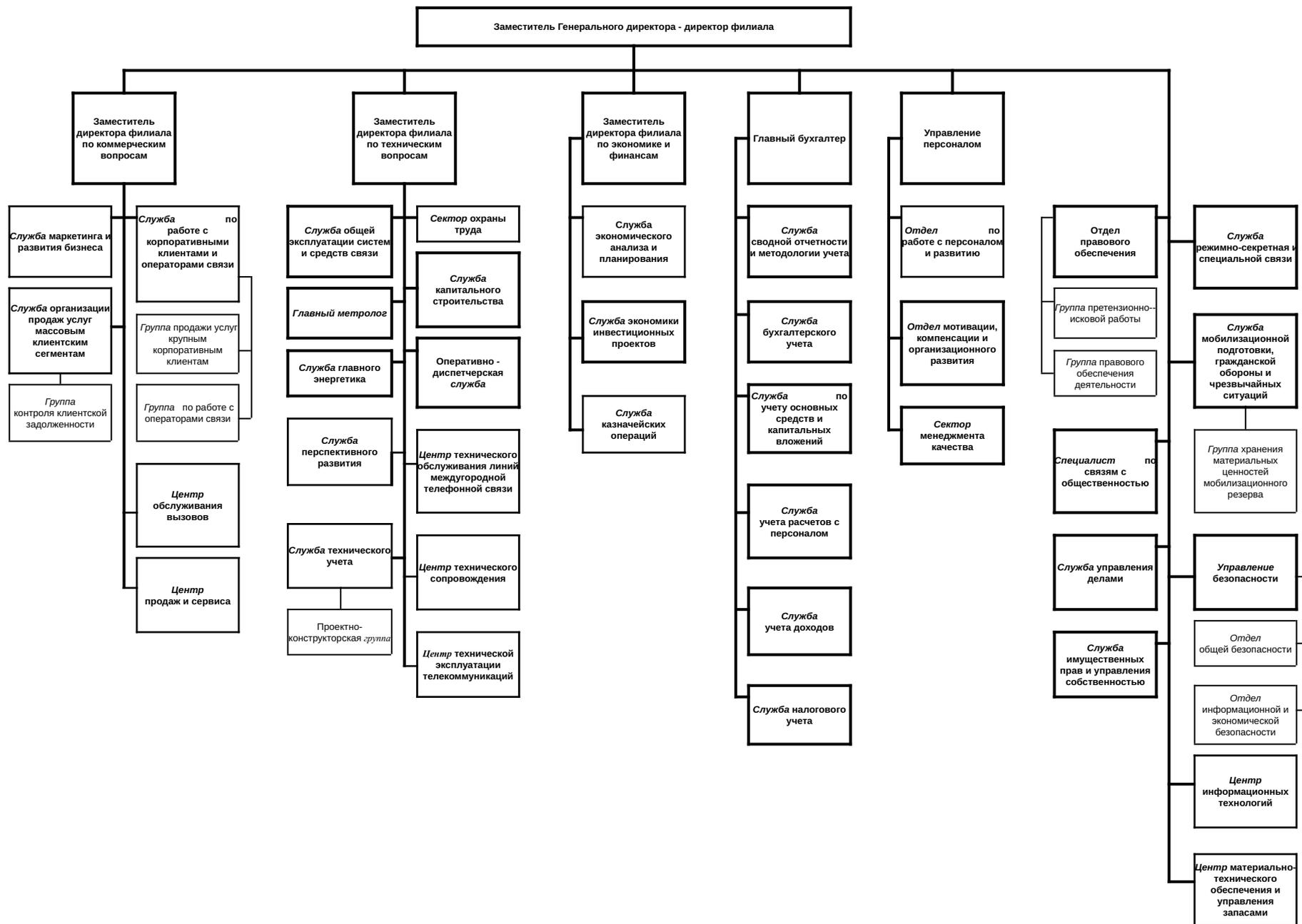
**ОТДЕЛ  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
ГРАЖДАНСКОЙ  
СЛУЖБЫ (5)**

**ОТДЕЛ КАДРОВ  
(4)**

**ОТДЕЛ  
ГОСУДАРСТВЕННЫХ  
НАГРАД И  
ГЕРАЛЬДИКИ (4)**

**Сектор повышения  
квалификации и  
переподготовки  
кадров (2)**

# Организационная структура Смоленского филиала ОАО «Ростелеком»



## 2. Органы в структуре организации



## *Органы организации*

- Органами считается устойчивые управленческие образования внутри организации, то есть – это основные управляющие подсистемы социальной системы или организации в организации.
- В зависимости от предназначения, способа принятия решений и сферы деятельности выделяются различные группы органов.

# ОРГАНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Наименование группы органов	Содержание деятельности органов
<b>Группы органов в зависимости от их предназначения</b>	
Руководящие	Осуществляют общее руководство организацией, принимают основные решения
Представительные	Формируются из представителей собственников, партнерских организаций и руководящих органов. Осуществляют «представительную власть» на федеральном уровне
Исполнительные	Осуществляют деятельность по реализации принятых решений («исполнительную власть»)
Консультативные	Создаются для реализации коллегиальных функций и оказывают руководящим органам консультационные услуги (функции «штабов»)
Контрольно-ревизионные	Осуществляют контроль за соблюдением закона, внутренних документов и принятых решений
<b>Группы органов в зависимости от способа принятия решений</b>	
Единоличные	Орган состоит из одного лица, самостоятельно принимающего решения
Коллегиальные	Орган состоит из нескольких лиц, решения принимаются совместно, коллегиально
<b>Группы органов в зависимости от территориальной сферы деятельности</b>	
Федеральные	Органы осуществляют деятельность на всей территории государства
Региональные	Органы осуществляют деятельность на территории регионов (субъектов федерации)
Местные	Органы осуществляют деятельность на территории муниципальных образований
<b>Группы органов в зависимости от содержательной сферы деятельности</b>	
Функциональные	Органы осуществляют деятельность в зависимости от функциональных направлений деятельности
Проектные	Органы осуществляют деятельность на проектных основаниях
Дивизиональные	Органы осуществляют деятельность по работе на определенных территориях, по выпуску определенного продукта, по работе на определенных рынках (дивизиональная деятельность)



**ВАРИАНТ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ИЕРАРХИИ  
В ОРГАНИЗАЦИИ**

# 3. Виды оргструктур



# Основные виды оргструктур

- **Линейная структура**
- **Функциональная структура**
- **Линейно-функциональная**
- **Штабная**
- **Дивизиональная структура**

---

- **Матричная структура**
- **Проектная (самоуправляемые команды)**
- **Сетевая организация**
- **Инновационные структуры**

*Ресурсная, а не целевая функция  
Ответственность  
на высшем руководстве*

*Дублирование функций управления.  
Столкновение интересов  
подразделений*

*Трудность обеспечения  
высокой степени ответственности*

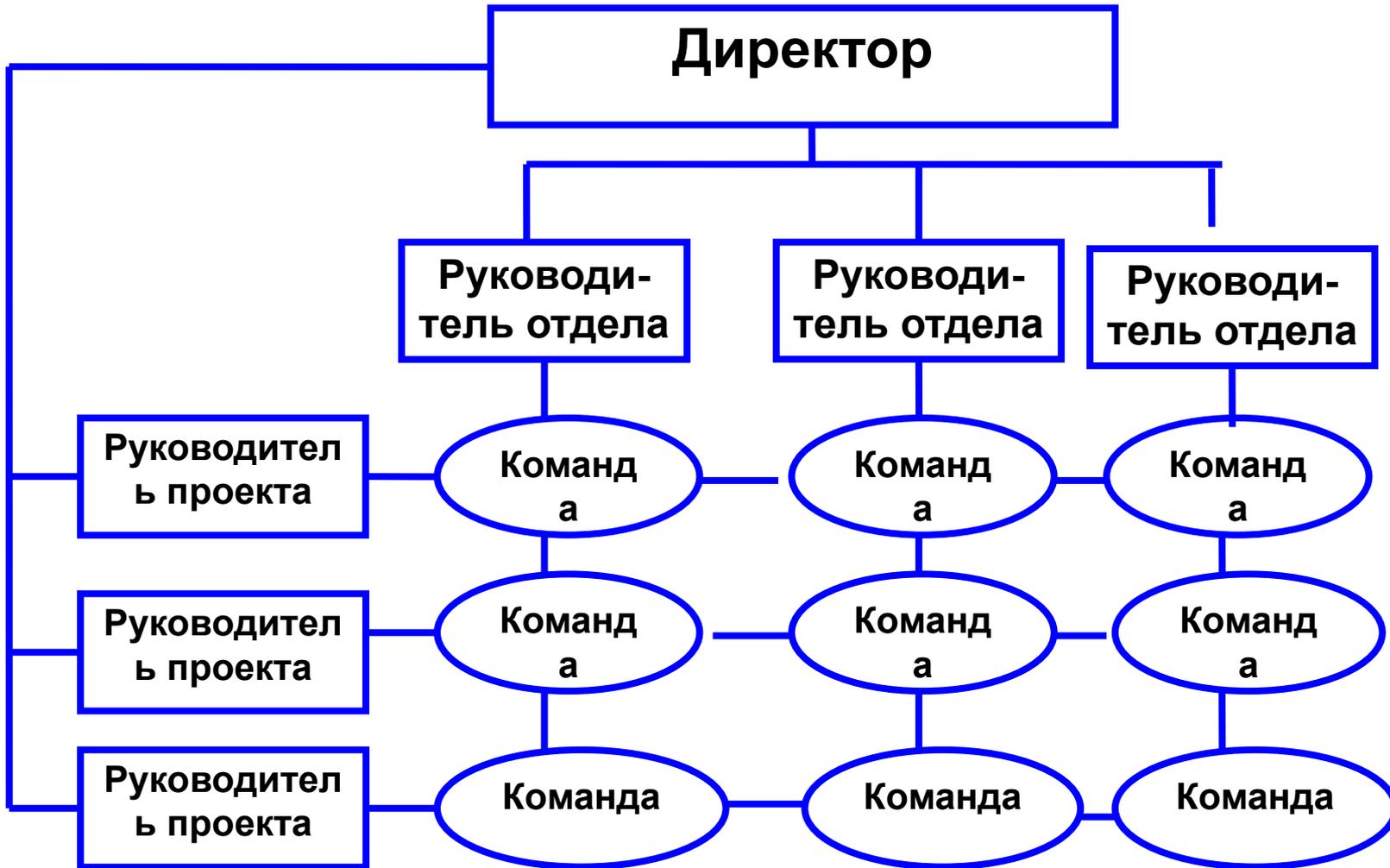
*Многофакторность задач по принципу:  
«Уделяйте одинаковое внимание всему»*

*Сложность поиска приоритетов  
адаптации к изменяющейся среде.  
Интуитивность в принятии решения*

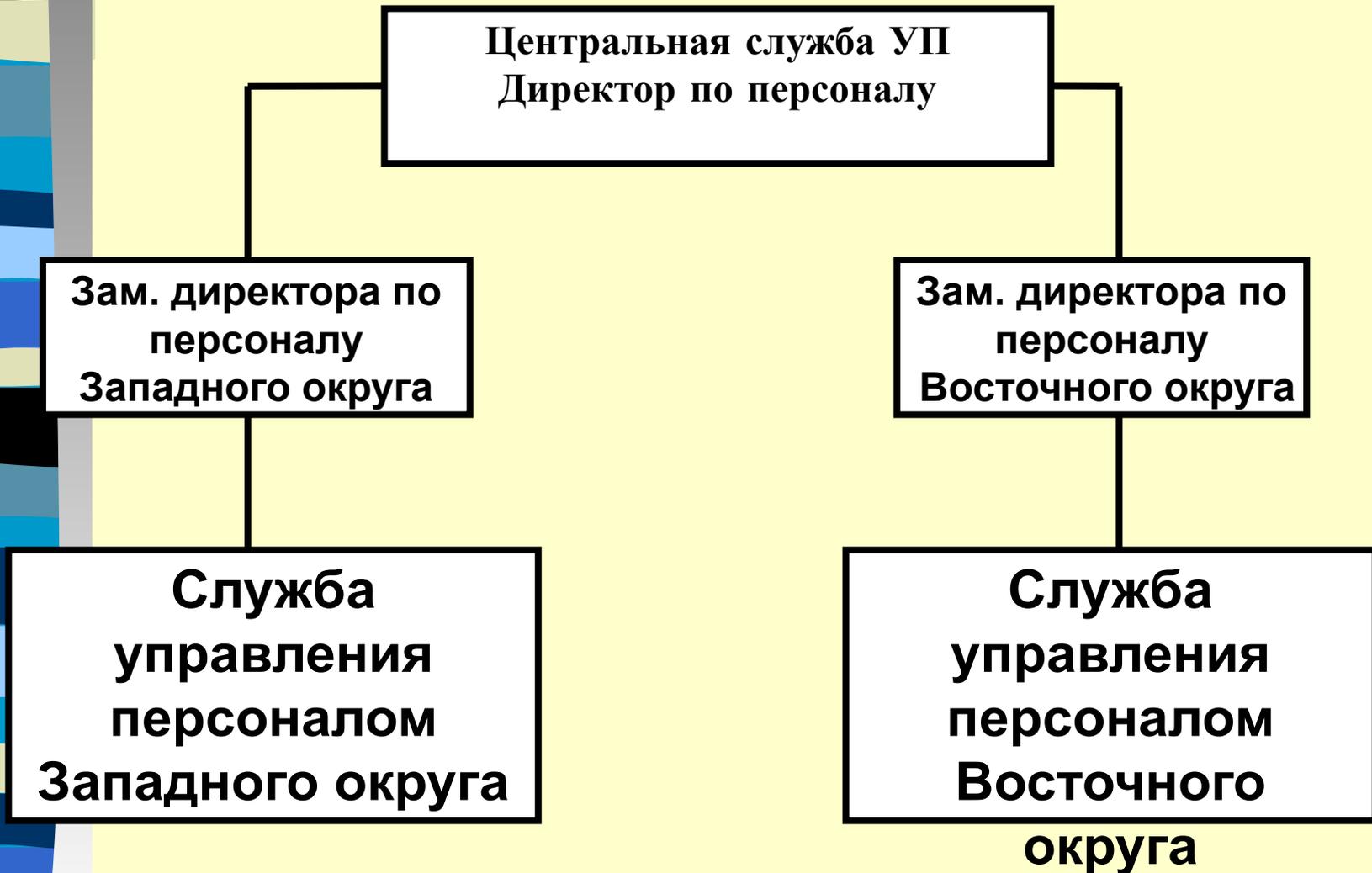
# Линейно-функциональная оргструктура управления персоналом



# Матричная оргструктура УП



# Дивизиональная региональная оргструктура УП



# Организационная структура кадровой службы ОАО Пивоваренная компания "БАЛТИКА"



# «Организационная структура ССК «Ортос»



# Структура Учебного центра ССК «Ортос»

**менеджеры по  
персоналу**

```
graph TD; A[менеджеры по персоналу] --> B[менеджер, занимающийся обучением врачей]; A --> C[менеджер, занимающийся обучением медицинских сестер]; A --> D[менеджер, занимающийся обучением администраторов];
```

**менеджер,  
занимающийся  
обучением  
врачей**

**менеджер,  
занимающийся  
обучением  
медицинских  
сестер**

**менеджер,  
занимающийся  
обучением  
администраторов**

# Структура отдела по работе с персоналом «Росгосстрах»

Начальник отдела по  
работе с персоналом

Зам.начальника

Специалист по  
делопроизводст  
ву

Специалист по  
обучению и развитию  
персонала

Специалист по набору  
и мотивации  
персонала

Психолог

**Заместитель Губернатора области**

**УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ**

ПРАВИТЕЛЬСТВА ЯРОСЛАВСКОЙ ОБЛАСТИ

**Начальник управления  
Заместитель начальника управления**

**ОТДЕЛ КАДРОВОЙ  
ПОЛИТИКИ (4)**

**ОТДЕЛ  
КАДРОВОЙ  
РАБОТЫ (5)**

**ОТДЕЛ НАГРАД  
(4)**

**ОТДЕЛ  
ПОДБОРА И  
ОЦЕНКИ КАДРОВ  
(5)**

**Заместитель Мэра Москвы в Правительстве Москвы  
руководитель Аппарата Мэра и Правительства Москвы**

**УПРАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И КАДРОВ  
ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ**

**Начальник управления  
2 зама**

**ОТДЕЛ  
ГОСУДАРСТВЕН-  
НОЙ СЛУЖБЫ**

**ОТДЕЛ  
КАДРОВЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ**

**ОТДЕЛ РУКОВОДЯЩИХ  
КАДРОВ И  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
СТРУКТУР**

**ОТДЕЛ НАГРАД**

**ОТДЕЛ ПО РАБОТЕ С  
ПЕРСОНАЛОМ  
Аппарата Мэра и  
Правительства Москвы**

**ОТДЕЛ ОРГАНИЗАЦИИ  
ОБУЧЕНИЯ И КАДРОВЫХ  
ПРОГРАММ**

## 4. Проектирование оргструктур



## *Проектирование оргструктур*

- **Основные требования:** оптимальность (минимум ступеней управления); оперативность; надежность; экономичность; гибкость (способность адаптироваться к внешней среде); устойчивость (неизменность свойств, целостность функционирования элементов системы).
- **Принципы проектирования:** максимальное сокращение времени прохождения информации до исполнителя; четкое обособление составных частей организационной структуры; обеспечение способности к быстрой реакции на изменения в управляемой системе; приспособление отдельных подразделений к системе управления организацией и к ее внешней среде.
- **Факторы проектирования различны:** специфика деятельности, размер организации, сложность работ, квалификация сотрудников и т.д.

## Этапы процесса проектирования оргструктуры

- **Этап 1.** Анализ действующей организационной структуры (определяется рациональность действующей структуры по оценочным критериям — причинам управления, состоянию аппарата управления, выполнению функций управления, состоянию технологии и хозяйственной деятельности). Выделяются «узкие» места в системе управления: многозвенность, параллелизм в работе и т. п.
- **Этап 2.** Проектирование организационной структуры с использованием методов аналогий (использование опыта сторонних организаций), экспертных методов (рекомендации специалистов), структуризации целей на основе системного подхода, организационного моделирования.
- В результате проектирования определяется вид структуры, уточняются состав и число подразделений, численность аппарата управления, рассчитываются затраты на содержание аппарата. В конечном итоге устанавливаются функции подразделений, потоки информации, полномочия, права и ответственность работников.

## Этапы процесса проектирования оргструктуры

- При формировании организационной структуры аппарата управления для определения необходимого **количества подразделений** используется формула

$$K_{\text{п}} = 7,87 + 0,00019 P_{\text{пп}}$$

- где  $K_{\text{п}}$  — количество подразделений;
- $P_{\text{пп}}$  — численность работников производственного персонала.
- При определении **численности отдельных подразделений** аппарата управления учитывается показатель — норма управляемости, т. е. количество подчиненных, которыми можно эффективно управлять. Для управленческого аппарата эта норма колеблется в пределах 4—7 человек. Одновременно с разработкой структуры устанавливается система взаимосвязей по каждому подразделению и информационный обмен между ними.

- **Этап 3. Оценка эффективности организационной структуры.**
- Оценка эффективности управления может быть произведена по уровню реализации заданий, надежности и организованности системы управления, скорости и оптимальности принимаемых управленческих решений.
- **Эффективность управления**  $\mathcal{E}_y$  выражают, как правило, показателем, представляющим собой отношение экономичности управления  $\mathcal{E}_c$  к эффективности производства  $\mathcal{E}_n$ .
- $\mathcal{E}_c$  исчисляется делением затрат на управление  $A_y$  на совокупную стоимость основных и оборотных фондов  $D$  и выражается в затратах на управление на единицу стоимости фондов.
- $\mathcal{E}_n$  определяется делением объема условно чистой продукции  $B_{чп}$  на численность промышленно-производственного персонала  $C_T$  и выражается в количестве произведенной продукции на человека.

$$\mathcal{E}_y = \frac{\mathcal{E}_c}{\mathcal{E}_n} = \frac{(A_y / D)}{(B_{чп} / C_T)}$$

- В конечном счете вся работа по проектированию структуры управления сводится к выработке направлений по совершенствованию действующей организационной структуры, повышению эффективности работы аппарата управления.

## **Современные тенденции реформирования оргструктур**

- **1) Адаптивные, гибкие структуры** (направленность не на подчинение формальной структуре, а на достижение эффективности управления).  
Организационные структуры XXI в.: сетевые, многомерные, оболочные, виртуальные и др.
- **2) От централизации – к децентрализации.** Минимальное число уровней организационной структуры. Компактность. Циркулярность (организационная демократия). Косвенный контроль за результатами деятельности.
- **3) Горизонтальные принципы построения (плоские структуры).**  
Формируется не в зависимости от функционального разделения труда, а вокруг базовых процессов. Фактически отсутствует вертикальная иерархия, происходит обособление органов, выполняющих конкретные задачи, проекты, программы и т.п. (работают автономно). Примером такого подхода является *комплексное управление*, которое не требует разработки новой организационной структуры, а представляет собой новый набор управленческих процессов и управленческих структур, связанных с ним функций и задач менеджеров на различных уровнях управления.
- **4) Основа построения организации – автономные команды (группы).**  
*Деятельность на основе проектов.*
- **5) Интеграция, сотрудничество, партнерство** как внутри организации, так и вне – организация «без границ». **Максимальная открытость.**

# Эволюция организационной структуры

**Классическая  
промышленная фаза  
(1900–1950 гг.)**

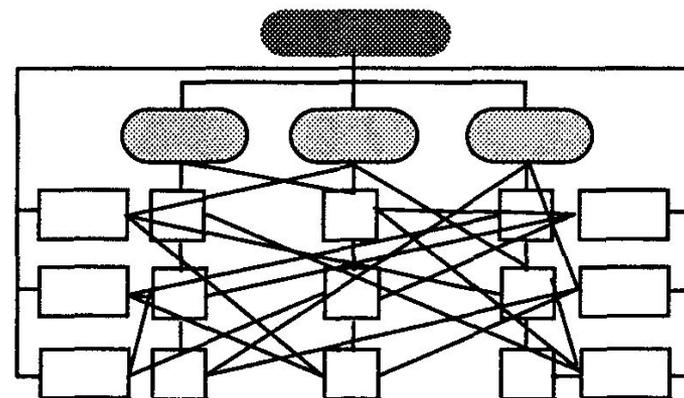
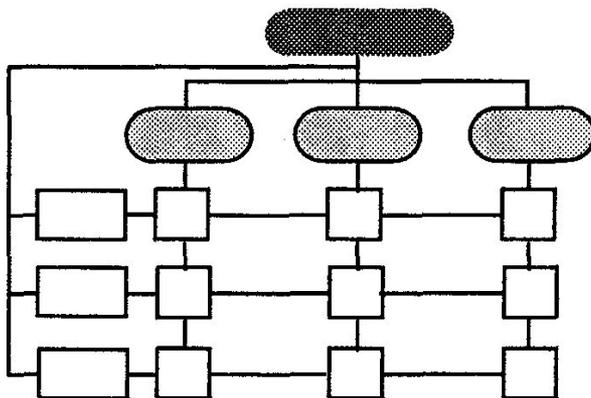
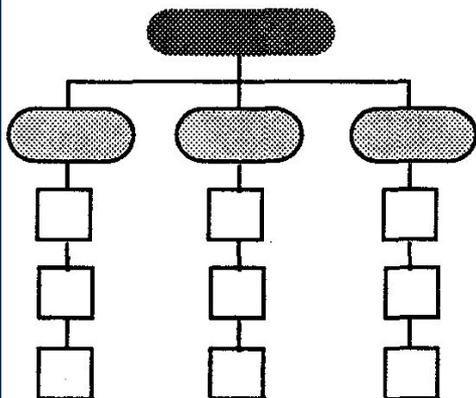
**Неоклассическая  
промышленная фаза  
(1950–1980 гг.)**

**Информационная фаза  
(с 1980 г.):  
автономные союзы; внутрен-  
нее предпринимательство,  
сети, виртуальные структуры**

**Иерархическая структура**

**Матричная структура**

**Внутренний рынок**



*Механистическое построение*

*Органическое построение*

## Основания организационной структуры

Стабильность, простота  
Эффективность, точность  
Иерархический контроль  
Безопасность, справедливость  
Упорядоченные рабочие отношения  
Бюрократия

← - - - - *Внешняя среда*  
← - - - - *Цели*  
← - - - - *Отчетность*  
← - - - - *Мотивация*  
← - - - - *Культура*  
← - - - - *Основная проблема*

- - - - ► Турбулентность, сложность  
- - - - ► Инновации, изменения  
- - - - ► Экономическая эффективность  
- - - - ► Вызов, вознаграждение  
- - - - ► Свобода предпринимательства  
- - - - ► Неопределенность, риск

**БЛАГОДАРЮ  
ЗА  
ВНИМАНИЕ!**

