

Типы организационных структур (тренинг и подготовка к разбору конкретной ситуации)

Автор: к.э.н. Корнева Ж.В.

Цель – научиться строить организационную структуру в зависимости от задач, которые ставит организация.

Логика занятия

Влияние элементов организации друг на друга
сказывается на процессах функционирования и
развития организации со временем.

Влияние элементов организации

Стремление к
централизации

Стремле
ние к
стандарт
изации
процессо
в

Стремление к
автономии и
ограниченно
й
децентрализа
ции

Стремле
ние к
взаимно
му
согласов
анию

Стремление к профессиональной
координации, автономии и
минимизации влияния
администрации

Влияние элементов организации

На основании сопоставления доминирующих в организации координационных механизмов и ключевых элементов ее структуры можно выделить пять основных типов организационных структур

**Основные типы
организационных структур и их
параметры**

Организационная структура	Основной координационный механизм	Ключевая часть организации
Простая структура	Прямой контроль	Стратегическая вершина
Бюрократическая организация	Стандартизация рабочих процессов	Техноструктура
Профессиональная организация	Стандартизация квалификации	Операционное ядро
Дивизиональная структура	Стандартизация выпуска	Средняя линия
Адхократия	Взаимное согласование	Операционное ядро, вспомогательный персонал

организационных структур и их параметры

Простая организационная структура характеризуется преобладанием прямого контроля над другими координационными механизмами, а ее ключевой частью является стратегическая вершина – руководство организации.

**Простая организационная
структура**

Группирование работников в организационные единицы осуществляется по линейному принципу. Как правило все сотрудники напрямую подчиняются руководителю организации. Коммуникации осуществляются неформально. Харизматичный лидер способен выстроить харизматичную организацию.

Простая структура организации

Предпринимательская фирма

Фирмы, находящиеся на начальной стадии становления



Пример

Доминирование в организации такого координационного механизма, как стандартизация процессов, преобладание в управлении роли техноструктуры, приводит к формированию бюрократической организации.

**Бюрократическая
организационная структура**

Стратегическая вершина

Техностру
ктура

Средняя линия

Вспомогат
ельный
персонал

Операционное ядро

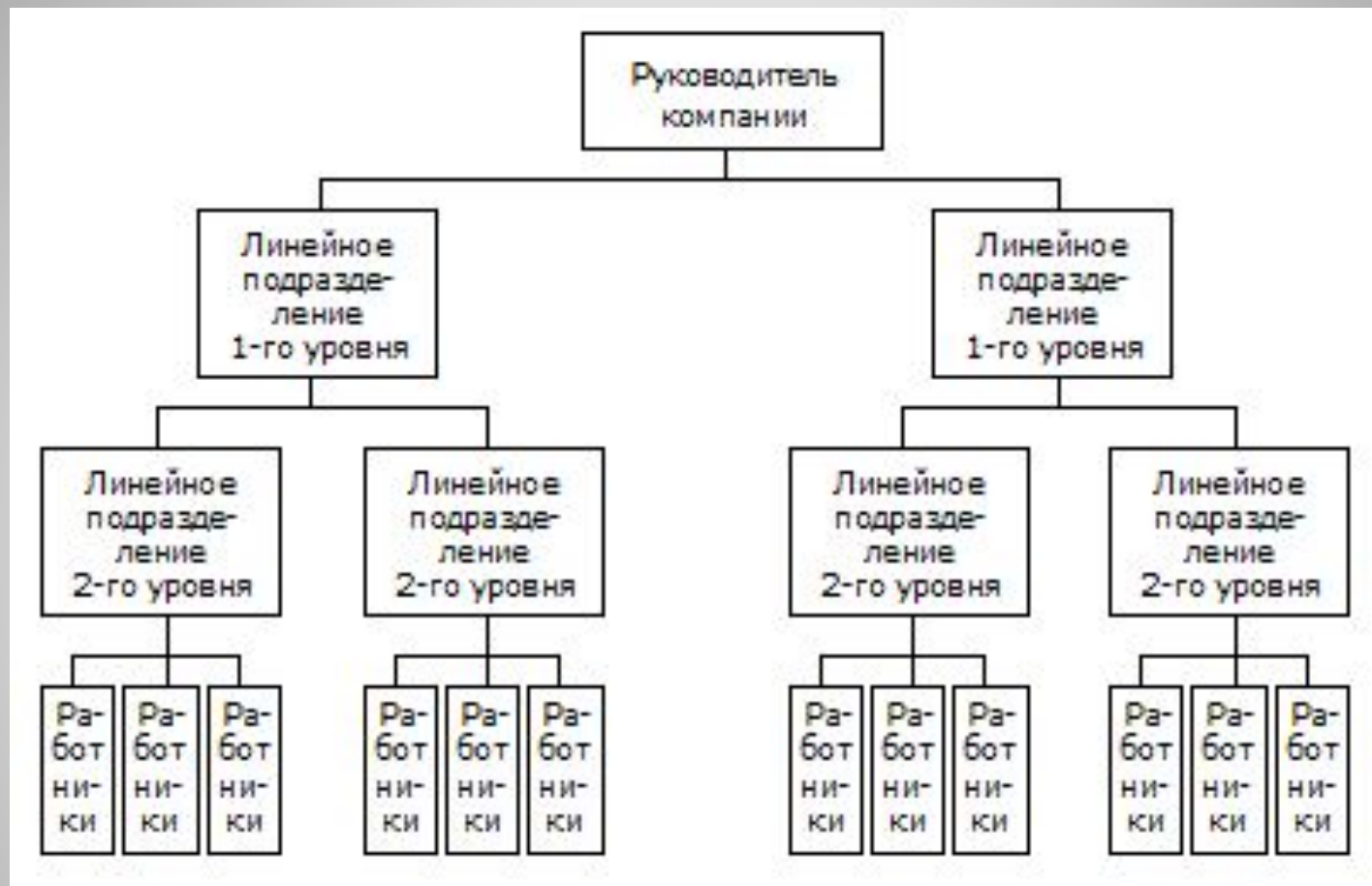
**Бюрократическая
организационная структура**

Для бюрократической структуры характерны:

- Формализация поведения;
- Вертикальная и горизонтальная специализация;
- Развитая система планирования и контроля.

Линейная организационная структура - самая простая бюрократическая иерархическая структура управления. В простейшем виде она состоит из руководителя предприятия и нескольких подчиненных работников, крупные же предприятия могут иметь до 3-4-х и даже более уровней иерархии.

**Линейная организационная
структура**



Линейная организационная структура

На практике применяют следующие принципы формирования линейных структурных подразделений:

- функциональная модель: структурные подразделения сгруппированы по функциям;
- процессная модель: структурные подразделения сгруппированы по процессам;
- проектная модель: структурные подразделения сгруппированы по проектам;
- продуктовая модель: структурные подразделения сгруппированы по продуктам;
- контрагентская модель (ориентированная на клиента, поставщика, подрядчика): структурные подразделения сгруппированы по контрагентам;

Линейную организационную структуру с функциональной моделью формирования линейных структурных подразделений (по выполняемым ими функциям) иногда называют линейно-функциональной. Однако, двойное наименование определяет двойственность структуры, и определение линейной структуры с функциональной моделью формирования линейных структурных подразделений как линейно-функциональной считаем некорректным. И Современный экономический словарь говорит: "ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ - форма управления фирмой, в которой комбинируется линейное и функциональное управление, что позволяет сочетать централизацию и децентрализацию в управлении." [Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. — 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М, 1999. 479 с.. 1999.]

Задание: рассмотреть подробно каждый тип линейной модели.

Организация, ключевой частью которой признаётся операционное ядро, а координация в основном обеспечивается стандартизацией квалификации, называется профессиональной организацией. Примеры: медицинские учреждения, научные организации, творческие организации и т.д.

Профессиональная организация

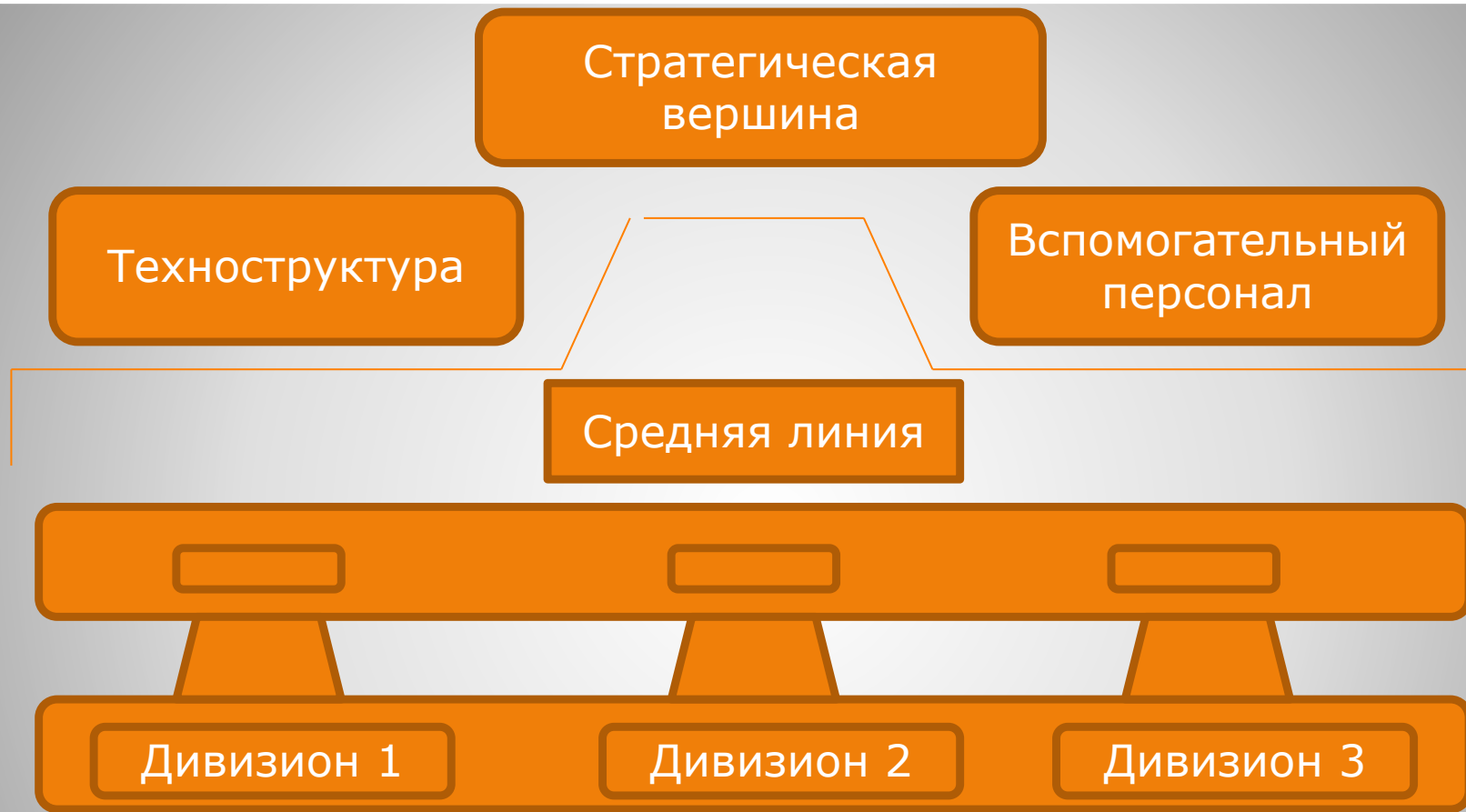
Для профессиональной организации характерно незначительное влияние на операционное ядро менеджмента средней линии и техноструктуры. При этом возрастает роль вспомогательного персонала, обеспечивающего профессиональную деятельность основных операторов.

- Специальная подготовка сотрудников;
- Горизонтальная специализация их деятельности;
- Вертикальная и горизонтальная децентрализация.

**Основные параметры
профессиональных организаций**

Основной координационный механизм дивизиональной структуры – стандартизация выпуска. Ключевая часть такой организации – средняя линия – совокупность руководителей отдельных организационных единиц – дивизионов.

Дивизиональная структура



Дивизиональная организационная структура



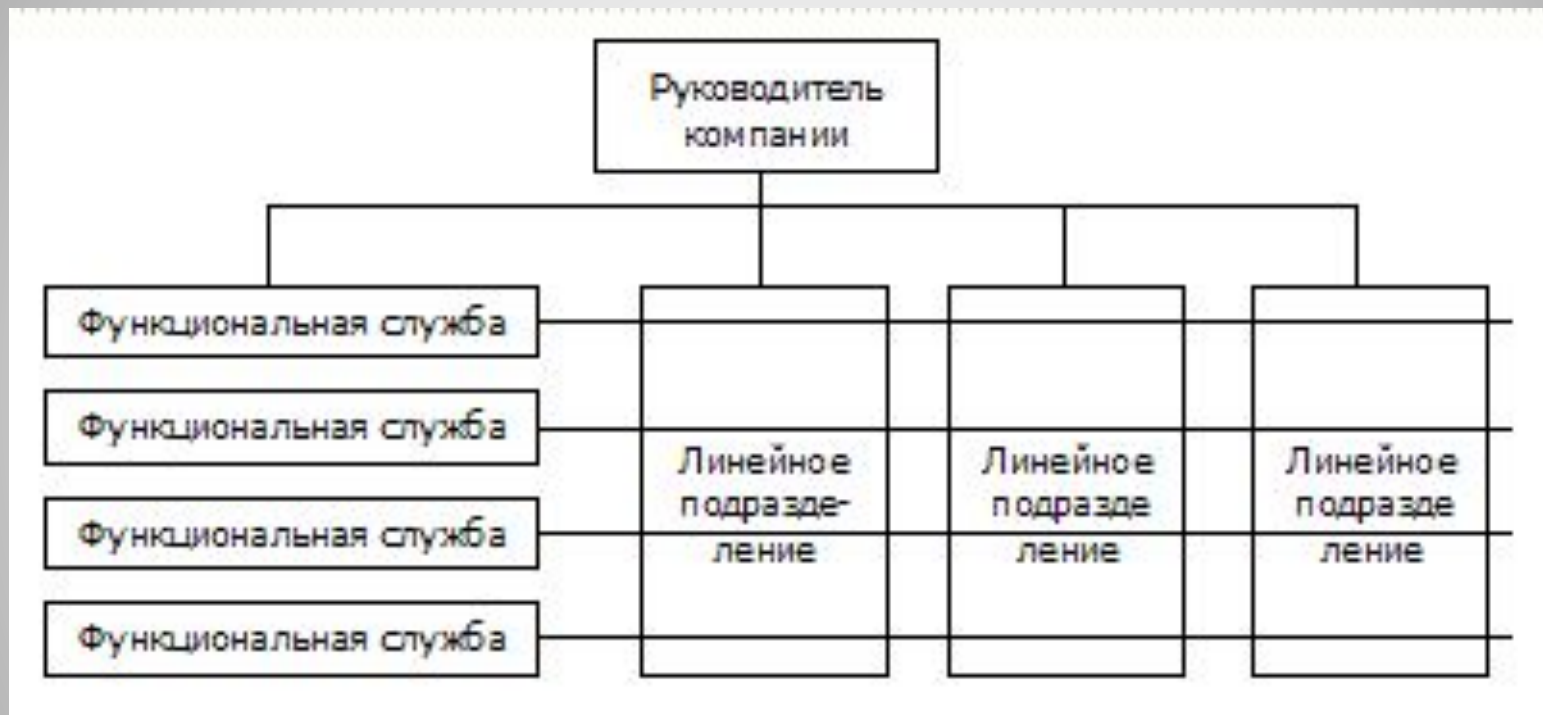
Пример схемы

Ключевая часть адхократической структуры – операционное ядро и вспомогательный персонал. Структура может быстро изменяться, адаптируясь к изменяющимся условиям работы.

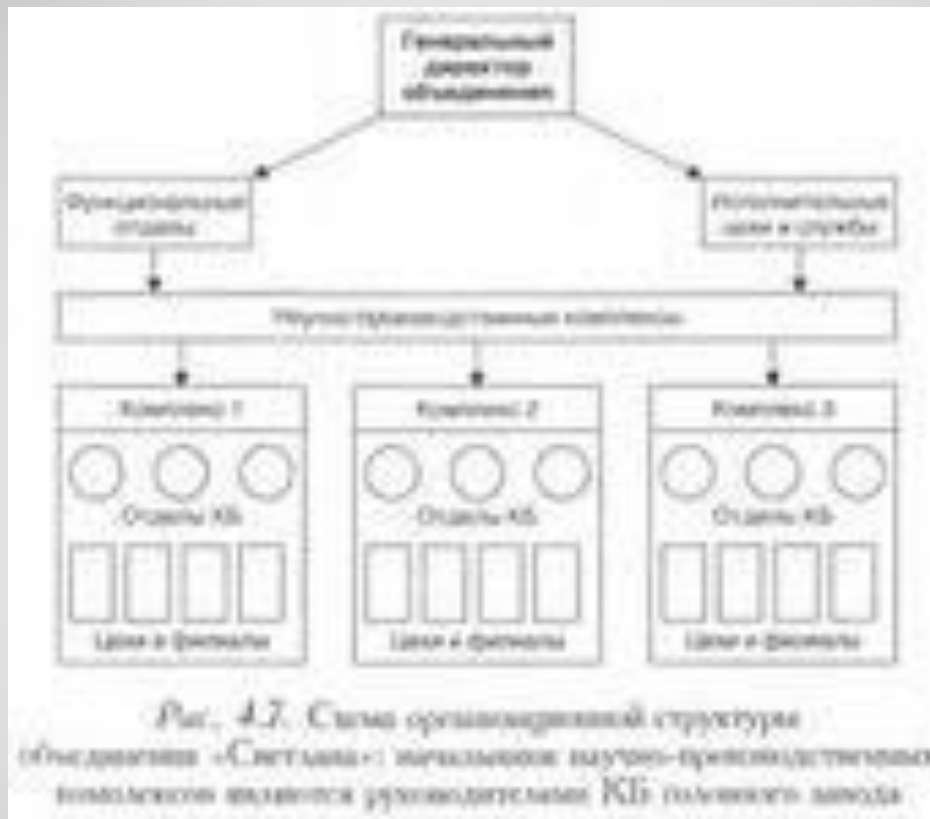
Адхократия

1. Проектно-матричные.
2. Программные целевые.

Адхократические структуры



Проектно-матричная организационная структура



Программно-целевые структуры

Задание на дом:

1. Подробное рассмотреть преимущества и недостатки каждой организации.
2. Дать понятие и рассмотреть многомерные организации.
3. Рассмотреть организационную структуру компании Тойота.

Домашнее задание

1. Синго Сигео Изучение производственной системы Тойоты // <http://financepro.ru/business/6465-izuchenie-proizvodstvennoj-sistemy-tojoty.html>
2. Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации: учебник. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: КНОРУС, 2010. – 432 с.

Рекомендуемые источники

Вопросы к семинару:

1. На чём базируется проектирование организационной структуры.
2. Назовите характерные черты органических структур.
3. Назовите характерные черты бюрократических структур.
4. Перечислите и объясните сущность пяти координационных механизмов по Г. Минцбергу.
5. Объясните назначение, решаемые задачи и состав части «стратегической вершины».
6. Объясните назначение, решаемые задачи и состав «средней линии» организации.
7. Какие специалисты в организации относятся к ее «техноструктуре», какие задачи они решают.
8. Приведите примеры задач, решаемых «вспомогательным персоналом» организации.
9. Приведите краткую характеристику «простой организационной структуры».
10. Приведите краткую характеристику «бюрократической организации».
11. Чем обеспечивается координация в «профессиональной деятельности».
12. Что является основным координационным механизмом «дивизиональной организационной структуры».
13. Приведите краткую характеристику «адхократической организационной структуры».
14. Какими преимуществами перед другими конфигурациями обладают адхократические организационные структуры.