

# Структура организации (тренинг)

Автор: Корнева Ж.В.

A decorative graphic element consisting of several horizontal lines of varying lengths and colors (teal, light blue, white) extending from the right side of the slide towards the center.

# Цель занятия

научиться формировать эффективную  
организационную структуру в зависимости от  
превалирующих координационных  
механизмов

# Вопрос 1. Понятие и сущность структуры организации

**Организационная структура** предприятия — это совокупность звеньев (структурных подразделений) и связей между ними.

**Внешняя среда организации** является источником, питающим **организацию** ресурсами, необходимыми для поддержания её внутреннего потенциала на должном уровне.

**Внутренняя среда организации**- это среда, которая определяет технические и организационные условия работы организации и является результатом управленческих решений.

**Полномочие** — это **организационно** закрепленное ограниченное право использовать ресурсы организации, совершать действия, принимать решения, направлять усилия работников на выполнение определенных задач.

## Г. Минцберг

Структуру организации можно определить как простую совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению этих задач.

# Декомпозиция

Процесс распределения задач между исполнителями или подразделениями организации.



# Признаки организованной работы

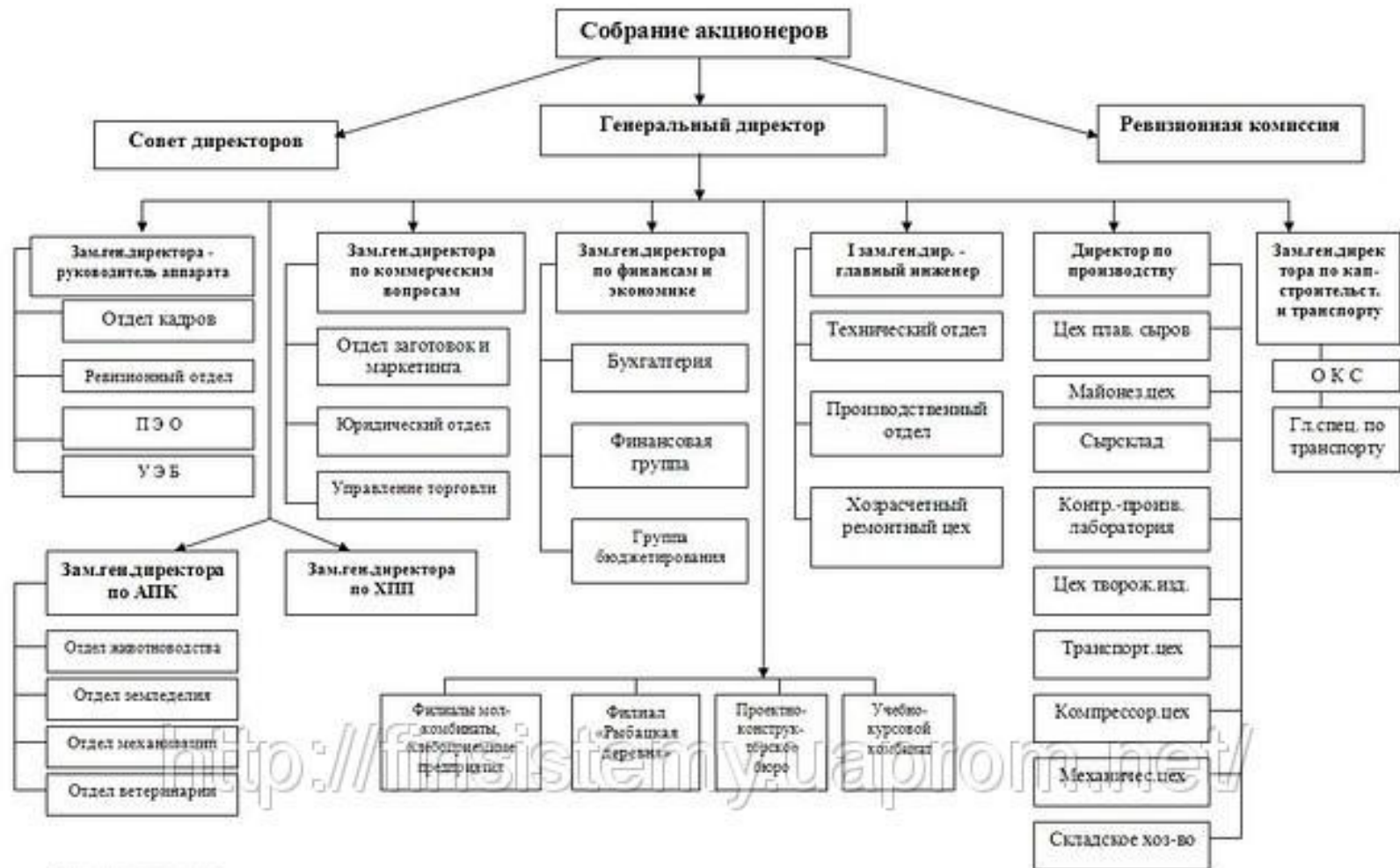
1. Исполнитель знает, что именно он должен делать.
2. Какими ресурсами он для этого располагает.
3. Что уполномочен требовать.
4. Какую ответственность будет нести за ненадлежащее выполнение поручений.
5. В каком порядке исполнители должны работать в группе и как взаимодействовать между собой.

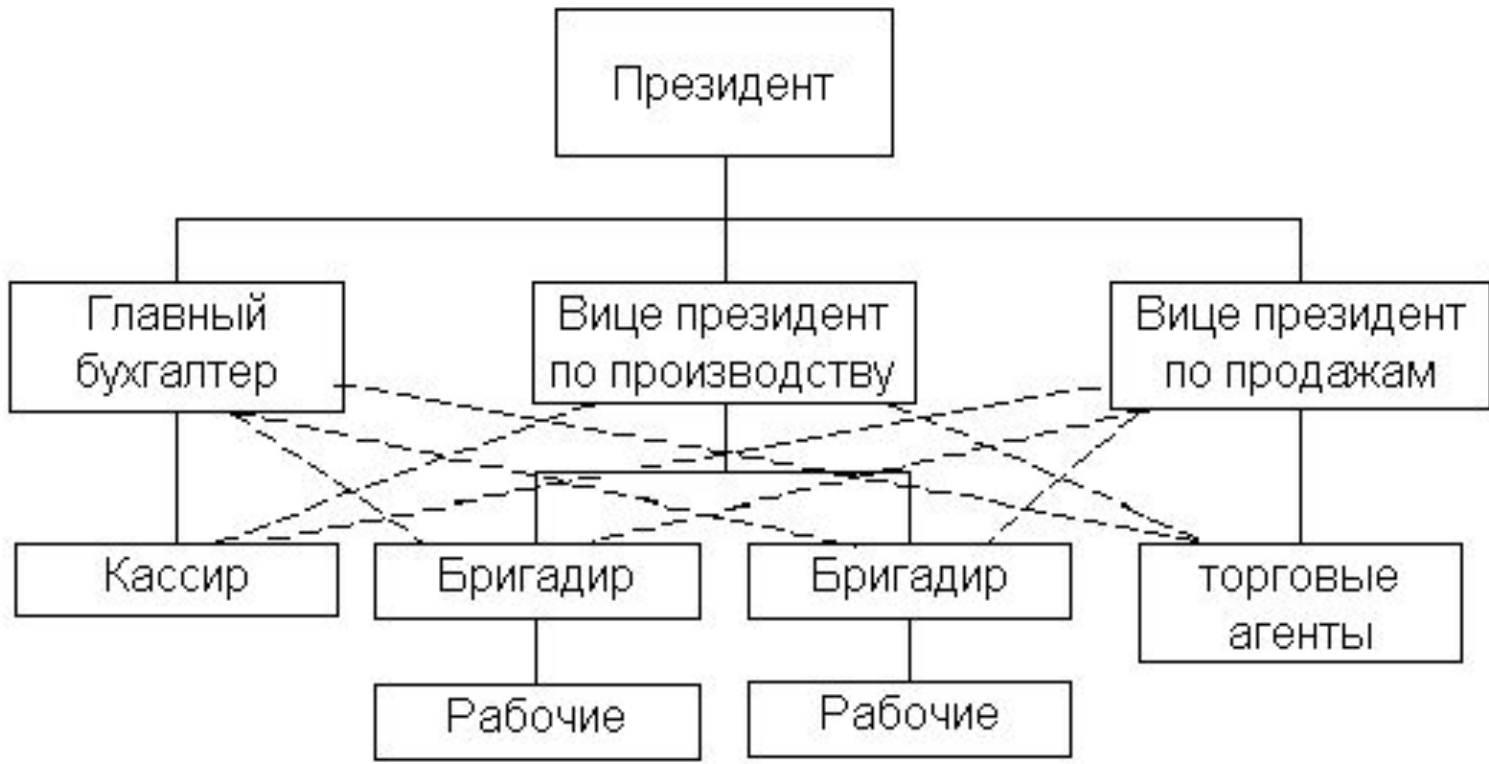
# Организационная структура управления (ОСУ)

Совокупность всех подразделений и всех взаимосвязей между ними в соответствии с иерархией.



## СТРУКТУРНАЯ СХЕМА УПРАВЛЕНИЯ





————— - Линейные связи  
----- - Функциональные связи



«Я люблю,  
когда все просто  
и понятно»

М. Лашкевич.

Организационная деятельность в масштабе компании или её крупных частей, предполагающая сохранение организационных принципов в течение длительного времени, приводит к созданию организационной структуры.

Организационная структура может динамически изменяться в соответствии с изменениями стратегических целей, а также тактики, избранной для их достижения.



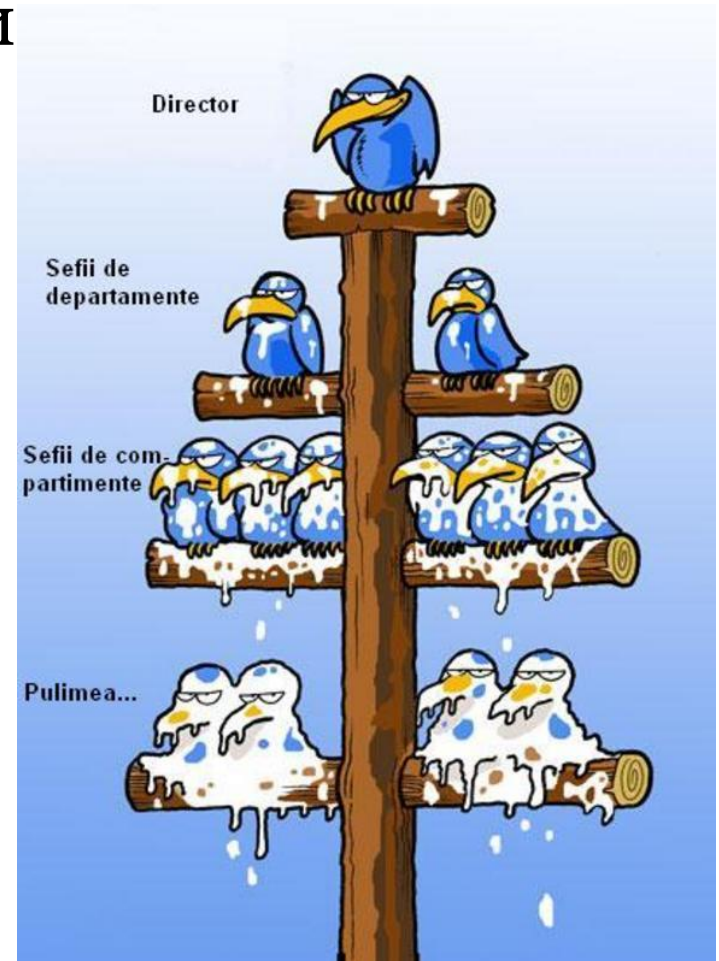
# Функции организации по мнению Р. Данкана

1. Обеспечивает обмен информацией внутри организации для снижения уровня неопределённости при разработке управленческих решений.
2. Эффективная интеграция и координация.

# Ключевые положения по мнению Р. Дафта

1. Организационная структура отражает формальные отношения отчётности, уровни иерархии и сферу контроля руководства.
2. Организационная структура определяет условия для эффективной коммуникации, координации и интеграции усилий всех подразделений.
3. Организационная структура отражает объединение частей (индивидуальных и подразделений) в целостную систему.

Первые два элемента задают иерархию по вертикали, третий указывает на горизонтальное взаимодействие подразделений организации





```
graph TD; A[ОСУ] --> B[Бюрократические (механистические)]; A --> C[Адаптивные (органические)];
```

ОСУ

Бюрократические  
(механистические)

Адаптивные (органические)

# Характеристики рациональной бюрократии по М. Веберу:

- 1. **Четкое разделение труда**, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности.
  2. **Иерархичность уровней управления**, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему.
  3. **Наличие взаимоувязанной 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.
  6. **Защищенность служащих от произвольных увольнений**.

# Критика бюрократии Р. Мертоном

Проблемы, возникающие в бюрократических организациях, связаны с излишним вниманием их руководства к стандартизации правил, процедур и норм. Это приводит к утрате организацией гибкости поведения и снижению способностей реагировать на изменения внешней среды.

# Адаптивные ОСУ

Такие организации способны видоизменяться и приспосабливаться к постоянно изменяющимся условиям внешней среды, сохраняя и повышая эффективность своей деятельности.

# Признаки адаптивной ОСУ

1. Небольшое число уровней иерархии.
2. Высокая степень децентрализации властных полномочий.
3. Широкое участие персонала в принятии решений.

# Характерные черты органических структур

- Решения в организации принимаются на основе обсуждения, а не базируются на авторитете, правилах или традициях.
- Главными объединяющими факторами являются миссия и стратегия развития организации.
- Правила работы формулируются в виде принципов, а не установок.
- Распределение работы между сотрудниками обуславливается не их должностями, а характером решаемых проблем.
- Имеет место постоянная готовность к проведению в организации прогрессивных изменений.

Сделайте выводы по пройденному материалу



## Вопрос 2. Координационные механизмы в организации





# Пять координационных механизмов по Г. Минцбергу

1. Взаимное согласование.
2. Прямой контроль.
3. Стандартизация рабочих процессов.
4. Стандартизация выпуска.
5. Стандартизация навыков и знаний (квалификации).

# Взаимное согласование

- Использование неформальных, но направленных на конкретные профессиональные вопросы коммуникации.



# Взаимное согласование

Способ координации, заключающийся в том, что контроль процессов и результатов труда осуществляют сами сотрудники, используя для этого неформальные коммуникации.

# Прямой контроль

Способ координации, заключающийся в том, что ответственность за работу исполнителей возлагается на одного человека – руководителя.

Этот координационный механизм повышает эффективность процесса координации и орг работы в целом за счёт высокой управленческой квалификации координатора.



# Стандартизация рабочих мест

- Способ координации, представляющий собой точное определение (спецификацию) содержания труда.



# Стандартизация выпуска

Способ координации, предполагающий стандартизацию результатов труда (продукции или услуги).

**Пример:** пассажир такси не объясняет водителю как надо ехать, он сообщает, куда его необходимо доставить.

# Стандартизация знаний и навыков

Способ координации, заключающийся в точном определении требований к квалификации работников.



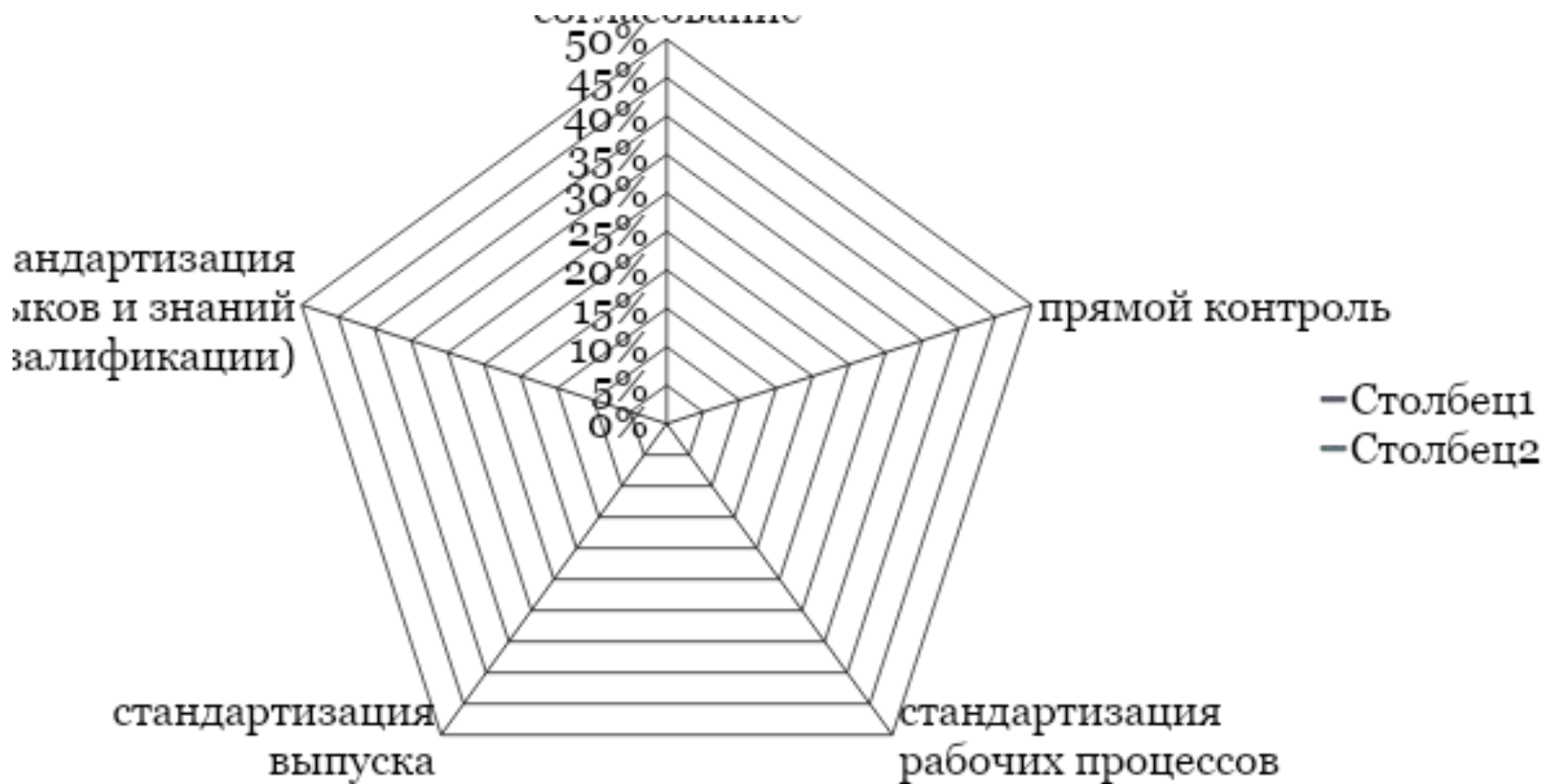


# Сделайте выводы.

Упражнение: на диаграмме отобразите примерное распределение координационных механизмов для таких организаций как:

1. Магазин, мастерская.
2. Завод, почта.
3. Инновационная компания с адаптивной структурой.
4. Приведите собственные примеры.

# Диаграмма распределения координационных механизмов



# Вопрос 3. Принципы группирования работ



# Группирование

Объединение должностных позиций в  
организационные единицы (подразделения)

# Признаки группирования

1. По знаниям и навыкам (квалификация).
2. Рабочим процессам и функциям.
3. Времени.
4. Выпуску (вид продукции).
5. Клиентам.
6. Месту деятельности.

# Группирование по знаниям и навыкам

Предполагает, что должностные позиции должны объединяться в подразделения в соответствии с имеющимися у сотрудников специальными знаниями и навыками (компетенциями).

# Пример

Хирургия – Терапия - Кардиология



# Группирование по рабочим процессам и функциям

Заключается в том, что организационные единицы отличаются друг от друга по технологическим процессам или видам деятельности, выполняемой работниками. Например, на заводе есть литейный, сварочный и обрабатывающий цеха.



# Группирование по времени

Состоит в том, что подразделения или команды формируются в соответствии с периодами времени выполнения рабочих заданий. Другими словами, различные организационные единицы могут выполнять одну и ту же работу одним и тем же способом, но в разное времени. Например, работа завода в дневную и ночную смену.

# Группирование по выпуску (продукции)

Приводит к формированию подразделений (дивизионов) по производимым ими продуктам или предоставляемым услугам. Например, крупная производственная компания может создать отдельные подразделения для каждой товарной линии, одно по производству бытовой техники, другое – по выпуску автомобилей.

# Группирование по клиентам

Предполагает создание подразделений в зависимости от специфики клиентов. Например, в страховой компании могут быть отделы продаж индивидуальных и групповых полисов; швейная фабрика может иметь цех одежды для взрослых и цех одежды для детей.

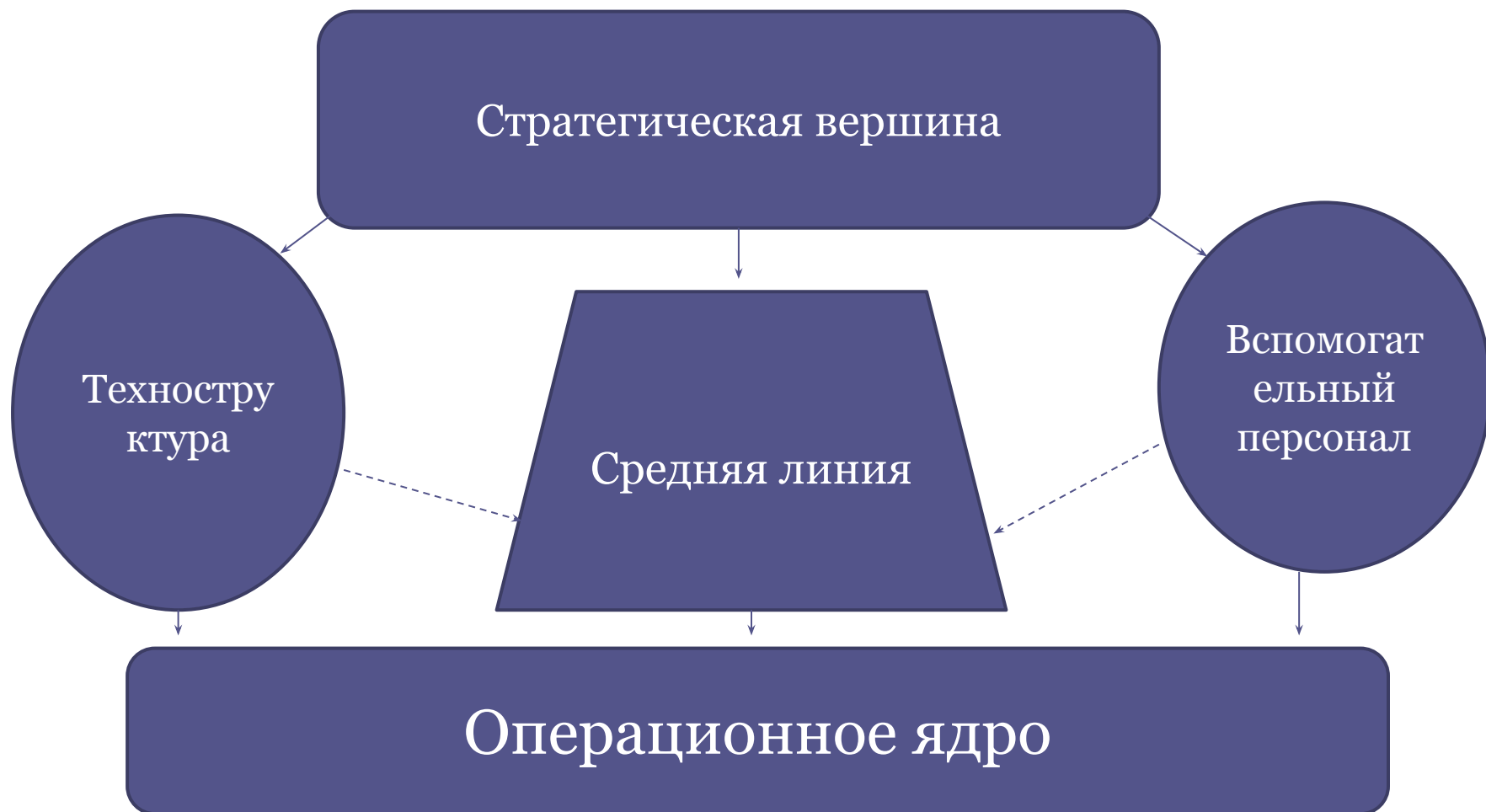
# Группирование по месту деятельности

Заключается в формировании подразделений в соответствии с географией их деятельности. Например, торговая сеть включает в себя пятьдесят магазинов, открытых в разных городах.

# Вопрос 4. Базовые элементы организационной структуры



# Пять частей организации по Г. Минцбергу



# Традиционная «пирамидка менеджмента»

Институциональ  
ный уровень

Управленческий  
уровень

Технический  
уровень

Высший  
уровень  
менеджмен  
та

Средний уровень  
менеджмента

Первичный уровень  
менеджмента

Работники (исполнители)

# Операторы или операционное ядро

Основа любой организации – персонал, выполняющий основные для данной организации виды работ.





- «Стратегическая вершина» или Арех имеет следующие полномочия:
  - Право принимать решения.
  - Выработка стратегии.
  - Действия в кризисной ситуации и т.п.

Средняя линия - руководители основных структурных подразделений организации

Начальники цехов, деканы факультетов, директора магазинов (в ритейле). Решаемые задачи:

- Оперативное управление.
- Организация труда персонала.
- Создание условий, необходимых для выполнения людьми своих обязанностей.
- Поддержание благоприятного морально-психологического климата.

# Техноструктура

Представители не принимают прямое участие в операционной деятельности. Они планируют, контролируют и видоизменяют процессы, обучают сотрудников. К техноструктуре относятся инженеры по организации производства, специалисты отдела планирования, обучения персонала и т.п.

# Вспомогательный персонал

Юридический отдел, служба охраны, столовая на заводе, типография и т.д.



**Спасибо за внимание!!!**