



Уральский  
федеральный  
университет

# Теория организации

Докладчик  
**Блинов Денис Владимирович**

К.э.н., доцент

# Лекция 5: Организации и организационные структуры

1. Классификация организаций
2. Классификация организационных структур

# Формальные и неформальные организации

- С точки зрения особенностей внутренних взаимоотношений между людьми, организации делятся на *формальные* и *неформальные*.
- Формальные организации создаются официально для решения тех или иных производственных и социальных задач; их деятельность регламентируется соответствующими нормативными документами, как и отношения между участниками. Такие организации требуют от своих членов наличия определенного уровня знаний, опыта, квалификации, активного участия в делах, исполнительности, ответственности, дисциплинированности.
- Немаловажное значение имеют и такие условия, как разделение целей и ценностей организации, а также подчинение установившимся в ней правилам и нормам поведения.
- В то же время члены организации, в свою очередь, возлагают на нее определенные надежды: получить престижную, содержательную, увлекательную работу, необходимые для ее успешного выполнения самостоятельность, права, власть, информацию. Чтобы спокойно работать, члены организации должны иметь определенные гарантии безопасности и социальной защищенности.

# Формальные и неформальные организации

- Там, где все эти надежды не оправдываются, в рамках формальной организации возникает неформальная, с помощью которой люди пытаются удовлетворить потребности, так и остающиеся неудовлетворенными, прежде всего в поддержке, в решении личных проблем, доступе к необходимой информации, общении.
- Неформальной организации свойственен личный характер отношений, при котором занимаемая человеком должность не имеет принципиального значения, а также стихийное определение в рамках этих отношений места каждого работника (в официальных организациях это происходит на основании волевого решения руководства).

# Первичные и вторичные организации

- По происхождению организации могут быть *первичными и вторичными по отношению к своим членам*.
- В первичных организациях сначала создается организационная структура, а затем она наполняется людьми. Работники служат организации, подчиняются ей во всем, действуют в соответствии с устанавливаемыми ею правилами. Примером первичных организаций являются государственные и муниципальные структуры.
- Вторичные организации создаются их членами, которые сами определяют нормы поведения и правила взаимоотношений с организацией, наделяют ее необходимыми ресурсами. Вторичные организации бывают двух видов: корпоративные и ассоциативные.
- Примером корпоративных организаций являются различного рода акционерные общества, где стратегические решения принимаются на ежегодных собраниях акционеров. Однако в повседневной жизни члены организации в силу своих решений, зафиксированных в уставе, подчиняются руководству компании. Таким образом, приоритет организации в данном случае хотя и имеет место, но является условным, т. к. судьба организации в конечном итоге зависит от решений держателей акций.
- Организации ассоциативного типа, представленные различного рода ассоциациями, вообще не имеют в отношении своих членов приоритета. Последние подчиняются организации только в том случае, если сами этого захотят, добровольно. Например, ассоциация любителей шахмат.

# Коммерческие и некоммерческие организации

- В зависимости от основной цели деятельности (ст. 50 ГК РФ) юридические лица делятся на *коммерческие и некоммерческие*. Основной целью деятельности коммерческой организации является получение прибыли и возможность ее распределения среди участников.
- Некоммерческой организацией (НКО) является организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками.
- Некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, в целях охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ.

# Механистические и органические структуры

- По механизму функционирования и взаимодействия между отдельными элементами организации разделяются на *механистические* и *органические*.
- Механистические организации характеризуются однозначными внутренними взаимосвязями и жесткой регламентацией практически всех сторон деятельности, что позволяет им функционировать так же, как и любой механизм, например часы. В ряде случаев это бывает действительно необходимо и целесообразно, скажем, в условиях решения достаточно простых однозначных задач, когда каждый из членов организации отвечает только за свой узкий участок работы и взаимосвязи между людьми просты и немногочисленны
- Ситуация, в которой действуют современные организации, характеризуется неустойчивостью, постоянной сменой хозяйственных приоритетов и связей, неопределенностью и трудноизмеримостью целей. Успеха в ней могут добиться организации, построенные по совершенно другому принципу, так называемые органические, которые характеризуются такими признаками, как размытость границ; значительная самостоятельность отдельных звеньев; слабая иерархичность; преобладание неформальных отношений. Все это придает организационным структурам большую гибкость и создает у членов организации дополнительные по сравнению с предыдущим случаем стимулы к труду.

# Структуры управления

- Разнообразие структур организаций связано с различиями в областях их деятельности, в характере и сложности продукции и услуг, национальными и культурными особенностями и т. п. В связи с этим возникает проблема выбора того или иного типа организационных структур.
- Одной из наиболее широко распространенных форм организации деятельности является функциональная структуризация и соответственно функциональная структура управления.



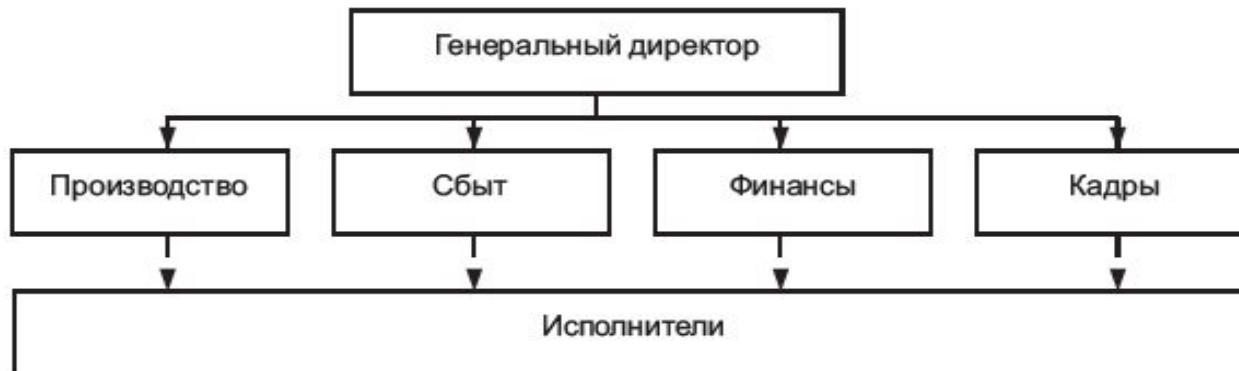
# Механистические и органические структуры

- По механизму функционирования и взаимодействия между отдельными элементами организации разделяются на *механистические* и *органические*.
- Механистические организации характеризуются однозначными внутренними взаимосвязями и жесткой регламентацией практически всех сторон деятельности, что позволяет им функционировать так же, как и любой механизм, например часы. В ряде случаев это бывает действительно необходимо и целесообразно, скажем, в условиях решения достаточно простых однозначных задач, когда каждый из членов организации отвечает только за свой узкий участок работы и взаимосвязи между людьми просты и немногочисленны
- Ситуация, в которой действуют современные организации, характеризуется неустойчивостью, постоянной сменой хозяйственных приоритетов и связей, неопределенностью и трудноизмеримостью целей. Успеха в ней могут добиться организации, построенные по совершенно другому принципу, так называемые органические, которые характеризуются такими признаками, как размытость границ; значительная самостоятельность отдельных звеньев; слабая иерархичность; преобладание неформальных отношений. Все это придает организационным структурам большую гибкость и создает у членов организации дополнительные по сравнению с предыдущим случаем стимулы к труду.

# Структуризация управления

- *Функциональная структуризация* — это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свои четко определенные задачи, права и ответственность
- Создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по задачам: маркетинг, бухгалтер, финансы, производство, сбыт. Эта система, с одной стороны, направлена на повышение качества труда, с другой — на поддержание взаимодействия между отделами. Реализация разных функций происходит в разные сроки, что усложняет координацию. Она в чистом виде не применяется, а используется в сочетании с

Г



# Линейная структуризация



- *Линейная структуризация* — это процесс деления организации на отдельные элементы, из которых нижестоящие в иерархической структуре жестко подчиняются вышестоящим

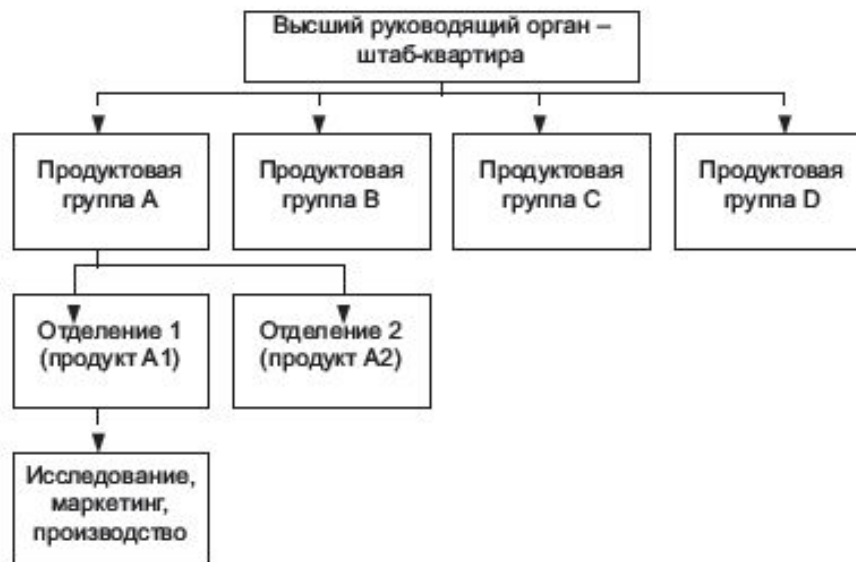
# Линейно-функциональная структуризация



- *Линейно-функциональная структуризация* — это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свои задачи, права и ответственность в соответствии с положением в иерархической структуре. Это наиболее типично для предприятий, имеющих устойчивый выпуск большого количества разнородной продукции
- Расширение внутренних и внешних связей, номенклатуры выпускаемой продукции и рынка их сбыта привело к тому, что названные структуры потеряли способность реагировать на происходящие изменения. Теория организации для этих случаев разработала методiku

# Продуктовая структуризация

- Наиболее известные из них — это структуры с группировкой по продуктовому и дивизиональному принципу управления.
- *Продуктовая структуризация* — это процесс деления организации на отдельные элементы, специализирующиеся по видам продукции, обладающие хозяйственной самостоятельностью и подчиняющиеся главной штаб-квартире организации по вопросам продуктовой политики.
- Структурная реорганизация на основе продукта допускает делегирование обширных полномочий на нижестоящий уровень руководства по изготовлению конкретного продукта



# Территориальная

## структуризация

- *Территориальная структуризация* — это процесс деления организации на отдельные элементы, в которых группируется вся деятельность ее на данной территории. Она привлекательна для крупных фирм и создается в основном с целью экономии издержек, т. к. выбор происходит по принципу снижения транспортных расходов.
- Использование этих структур позволяет в регионах создавать новые рабочие места, полно изучать запросы потребителей. В крупных компаниях создают структуры дивизионального типа смешанного характера, сочетающие как продуктовый, так и территориальный принцип



# Сравнение организационных структур управления

Линейно-функциональные	Дивизиональные
Обеспечивает выполнение специализированных задач, контролируемых с помощью планов и бюджетов	Децентрализованные операции подразделений с централизованной оценкой результатов
Наиболее эффективны в стабильной среде	Наиболее эффективны в изменяющейся среде
Содействуют эффективному производству стандартизированных товаров и услуг	Пригодны для условий диверсификации по продуктам или регионам
Обеспечивают экономию на управленческих расходах	Ориентированы на оперативное принятие решений
Предусматривают специализацию функций и высокую компетентность	Создают организационные условия для комплексного подхода
Ориентированы на ценовую конкуренцию	Успешно функционируют при неценовой конкуренции
Рассчитаны на использование действующих технологий и сложившегося рынка	Ориентированы на освоение новых рынков и новых технологий
Быстро решают проблемы, находящиеся в компетенции одной службы	Быстро решают сложные межфункциональные проблемы

# Органические структуры управления

- *Проектное управление* — это управление некоторыми видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ.
- Если в организации возникает необходимость разработать комплексный проект, то можно воспользоваться тремя вариантами организации работ:
- образовать целевое подразделение — проектную структуру;
- наделить полномочиями по выполнению отдельных частей проекта руководителей существующих функциональных служб;
- — назначить руководителя проекта, наделив его достаточными полномочиями по решению всех необходимых вопросов.
- Практика показывает, что наиболее эффективным является первый вариант.



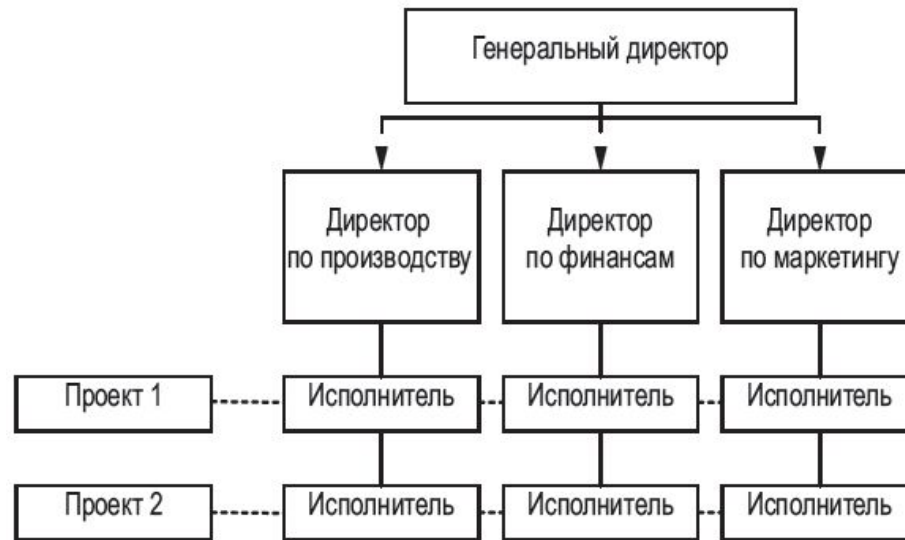
# Проектная структура управления

- Под проектной структурой управления понимается временная организация, создаваемая внутри существующей организации или вне ее, для решения конкретной задачи — разработки проекта и его реализации. При этом в одну команду собираются квалифицированные работники разных профессий, которые после завершения проекта возвращаются на свои постоянные рабочие места. Проектные структуры различаются между собой по масштабу деятельности, характеру связей, кругу полномочий.

# Матричные структуры управления

- Под *матричной структурой управления* понимается *такой вид* структуры, при которой члены проектного подразделения подчиняются как руководителю проекта (проектного подразделения), так и руководителям функциональных подразделений, в которых они работают на постоянной основе. В матричной организации руководители проектов отвечают в целом за проект

# Матричные структуры управления



- При матричных структурах управления в отличие от линейно-функциональных структур появляется возможность производства множества проектов одновременно благодаря гибкости в организации работ. Однако внедрение проектного управления всегда затрагивает иерархию полномочий и ответственности, а также вопросы контроля. Поэтому реализовать эту систему управления в чистом виде очень сложно, особенно в крупных организациях. -

# Обобщающая классификация организаций

Разновидности организаций	
По происхождению	
<b>Первичные</b> (сначала создаются организационные структуры, наполняемые людьми, которые подчиняются организации)	<b>Вторичные</b> (создаются членами организации, которые сами определяют поведение и правила взаимоотношений с организацией)
По механизму функционирования и взаимодействия	
<b>Механические</b> (характеризуются однозначными взаимосвязями и жесткой регламентацией всех сторон деятельности, что позволяет им функционировать как техническое устройство)	<b>Органические</b> (характеризуются размытостью границ, самостоятельностью, отдельных звеньев, слабой иерархичностью, преобладанием неформальных отношений)
По характеру взаимоотношений между людьми	
<b>Формальные</b> (создаются официально для решения производственных и хозяйственных задач)	<b>Неформальные</b> (создаются неофициально, им свойственен личный характер отношений, основанный на личных симпатиях участников)
По происхождению	
<b>Коммерческие</b> (основная цель – получение прибыли)	<b>Некоммерческие</b> (основная цель – удовлетворение потребностей в определенных областях деятельности)