



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.

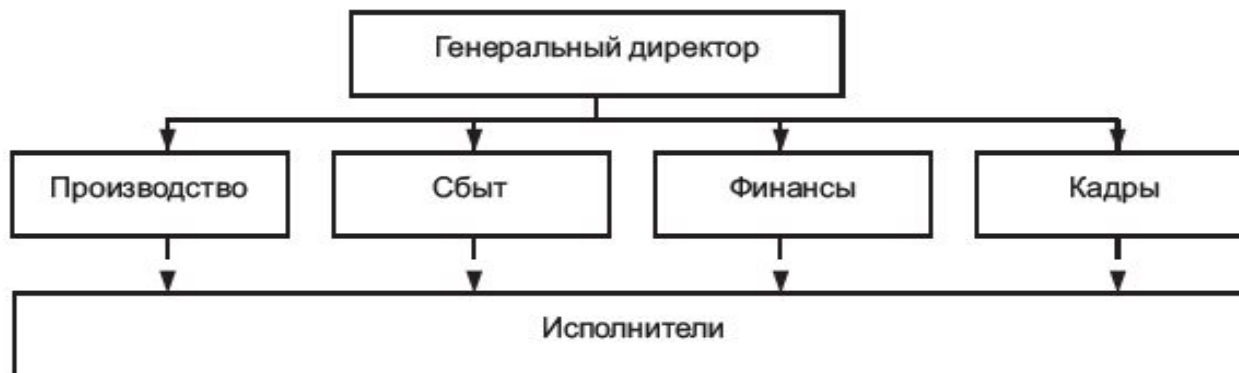
Механистические и органические структуры

- 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

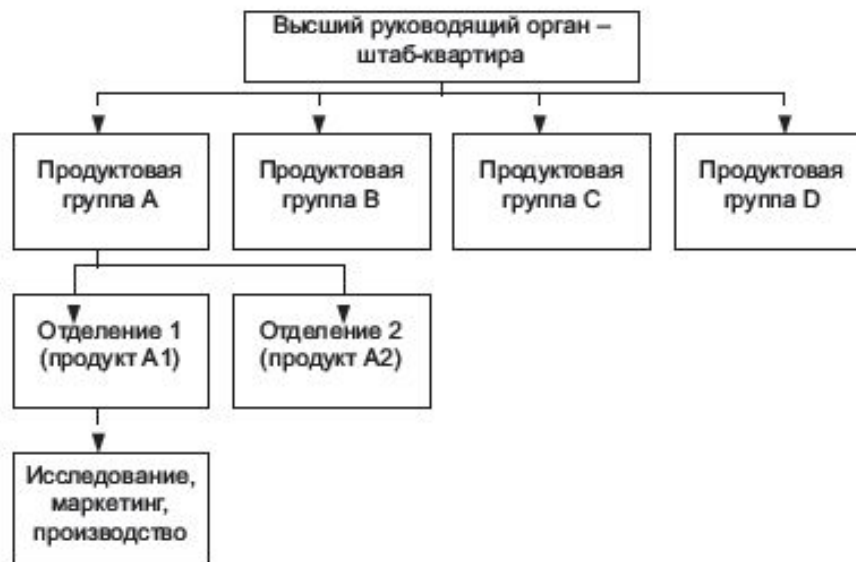
Линейно-функциональная структуризация



- *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.

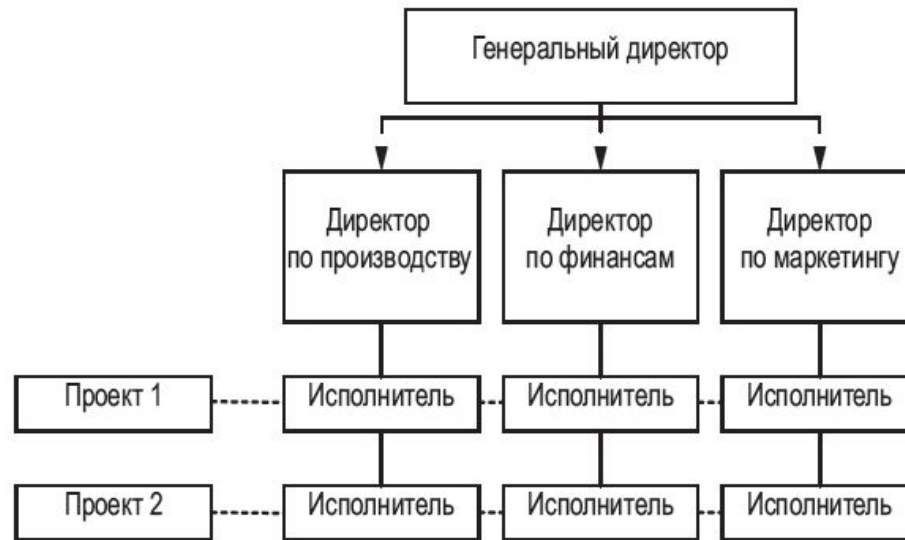
Проектная структура управления

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