

Тема 2. Классические виды организационных структур

Раздел 1 «Теория организации»

Бабак Лариса Николаевна, к.т.н.,
доцент кафедры менеджмента, ШЭМ ДВФУ

2.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ, ФОРМАЛЬНАЯ И НЕФОРМАЛЬНАЯ СТРУКТУРА



• Структура организации

- Формально определенные отношения, включая количество уровней иерархии и охват контролем

- Объединение людей в группы (департаментализация)

- Структура систем, обеспечивающих эффективную коммуникацию, координацию и интеграцию подразделений

[Дафт Р.Л. Теория организации, 2009]

Природа организационной структуры

- Главное назначение организационной структуры – достижение целей организации



- Структура строится исходя из целей и стратегии организации



- Структура организации формируется и воспроизводится на основе социальных норм

• **Социальные нормы**

- Выработанные в обществе, в организации или заимствованные, но адаптированные, усвоенные и принятые способы поведения или деятельности, ставшие стандартами.

*[Щербина В.В. Социальные теории организации.
Словарь. 2000]*

- **Социальная организация**
- Неформальная структура организации
- Формальная структура организации

• **Формальная структура**

- Базовая подсистема регуляции поведения в социальной организации, направленная на выполнение целевой функции

- Принципы формирования:
 - Разделение труда
 - Единоначалие и иерархия
 - Стандартизация и формализация отношений
 - Централизация и нормирование власти

• Неформальная структура

- Подсистема регуляции поведения, которая существует наряду с формальной структурой и реализуется на уровне малой контактной группы. Она использует механизмы самоорганизации, которые возникают **в процессе и по поводу** целевой деятельности и изначально не ориентирована на достижение общих целей.

*[Щербина В.В. Социальные теории организации.
Словарь. 2000]*

Пример конфликта формальной и неформальной структуры организации

Приглашенный
специалист

- **Исходные проблемы:**
 - Низкий уровень клиентского обслуживания
 - Очереди
 - Задержки
 - Пересорт
 - Штрафы

Пример конфликта формальной и неформальной структуры организации

Приглашенный специалист

- **Решения:**
 - Создание службы логистики
 - График отгрузки, оговоренный с клиентами
 - Наем новых грузчиков

Пример конфликта формальной и неформальной структуры организации

Приглашенный
специалист

- **Результаты:**
 - Сокращение времени ожидания клиентов
 - Сокращение ошибок при погрузке

Формальная
структура



Неформальная
структура

Проблемы с производством

- Задержки продукции

- Рост себестоимости

- Некорректный график работы

- Высокая доля брака

- Недостаток рабочей силы

- Обида руководителя

- Недовольство старого менеджмента привело к «откату» изменений

2.2. СТРУКТУРНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ



Шесть структурных характеристик

Формализация

Иерархия власти

Профессионализм
персонала

Специализация

Централизация

Структура штата

• **Формализация**

- Насколько велик в организации поток письменной документации: описание технологий, должностных инструкций и процедур.

Формализация

Измерение формализации происходит подсчетом количества документов

Формализация необходима для предсказуемости отношений

Высокая формализация ведет к появлению бюрократии

• **Специализация**

- В какой степени задачи или функции разделены между работниками.

- Виды разделения труда:
 - Функциональный
 - Технологический
 - Квалификационный
 - Программно-целевой

Функциональное разделение труда

- Производство, оказание услуг
- Продажи, закупки, логистика
- Послепродажное обслуживание
- Маркетинг
- Финансы и экономика
- Техническое обслуживание и технология
- Управление персоналом
- Информационные технологии
- Юридическое сопровождение
- Условия (АХО)
- Безопасность

Разделение труда в HR-функции

- Подбор и адаптация персонала
- Управление мотивацией и оплатой труда
- Оценка, обучение и развитие персонала
- Внутренняя коммуникация
- Кадровое делопроизводство

Специализация

Плюсы

- Рост производительности
- Рост качества
- Снижение брака и себестоимости

Минусы

- «Близорукость» сотрудников

• Иерархия власти

- Принцип вертикального многоуровневого пирамидального строения организации. Измеряется количеством уровней организационной пирамиды.

Связанный параметр – охват контролем. Измеряется количеством подчиненных одного руководителя.

Как посчитать уровни иерархии?

- Генеральный директор
 - Директор департамента
 - Начальник отдела
 - Начальник отдела
 - Специалист
 - Специалист
 - Директор департамента
 - Специалист
-
- Уровень 0
 - Уровень 1
 - Уровень 2
 - Уровень 3

Нормы охвата контролем

Топ-менеджмент

- 7 – 10 прямых подчиненных

Средний менеджмент

- До 10 прямых подчиненных

Линейный менеджмент

- Около 20 прямых подчиненных

? Задание ?

- Сколько уровней иерархии будет в организации из 50 человек, если охват контролем на всех уровнях иерархии составляет не более 5 подчиненных.

Правильный ответ – 3 уровня иерархии

- 1 человек
 - 5 человек
 - 25 человек
 - До 125 человек

- Уровень 0
- Уровень 1
- $(5+1)=6 < 50$
- Уровень 2
- $(6+25)=31 < 50$
- Уровень 3
- $(31+125)=156 > 50$

• **Централизация**

- На каком уровне в организации принимаются решения. Если они принимаются только на верхнем уровне – организация централизованная. Если наоборот – децентрализованная.

Централизация

Централизация позволяет контролировать распределение ресурсов

Чрезмерная централизация ведет к перегрузке руководства

- **Профессионализм персонала**
- Степень формального образования и облученности работников. Измеряется средним числом лет обучения работников.

• Структура штата

- Другое название – соотношение групп персонала. Каким образом люди распределены по функциям и подразделениям.
- Измеряется соотношением численности одной группы работников к другой, или к общей численности персонала.

Соотношение групп персонала

- Основной персонал
- Вспомогательный персонал

Соотношение групп персонала в разных странах

- США
- 4 : 1

- Япония
- 9 : 1

Пример: Изменение бизнес-модели компании

- Переход от производственной идеологии к коммерческой



- Увеличение доли коммерческого и логистического персонала



- Схожесть производства у всех участников рынка

2.3. ЛИНЕЙНАЯ И ЛИНЕЙНО- ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА



Линейная структура

- Генеральный директор
 - Начальник цеха 1
 - Начальник участка
 - Начальник участка 2
- Начальник цеха 2
 - Начальник участка 1
 - Начальник участка 2
- Начальник цеха 3
 - Начальник участка 1
 - Начальник участка 2

• **Линейная структура**

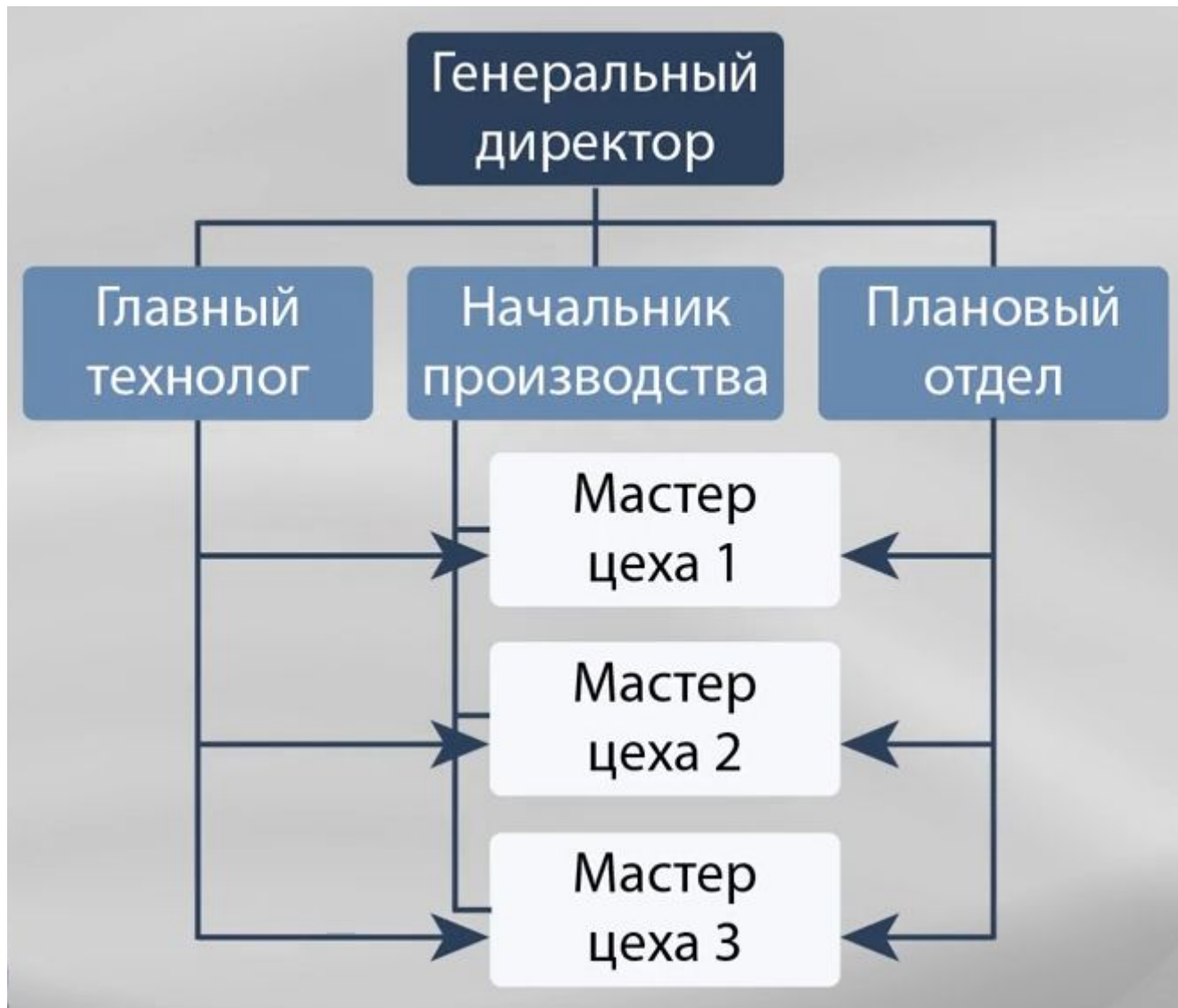
- Была основным типом структур в XIX и в самом начале XX века.

Не предполагает использование труда узких специалистов.

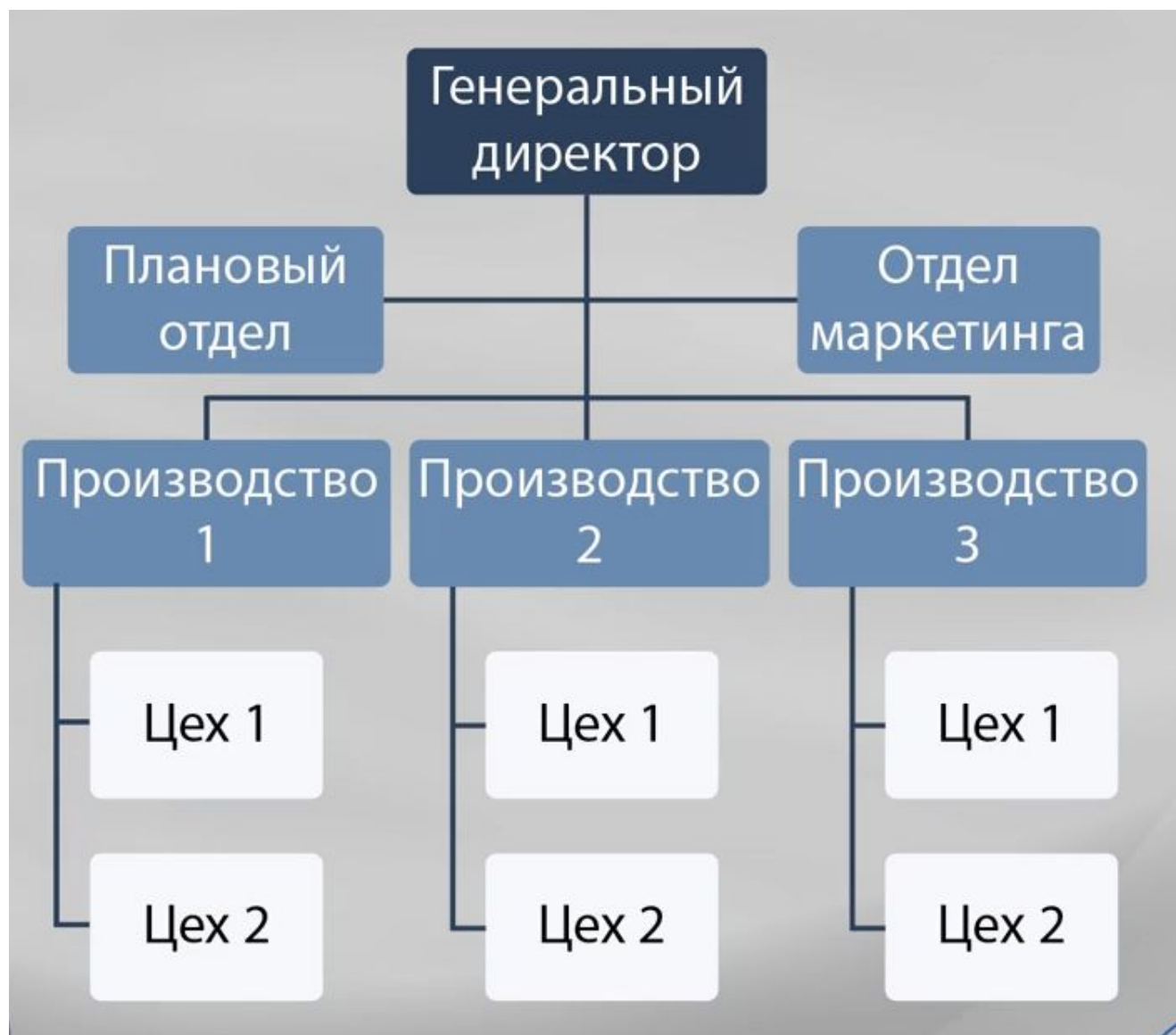
Сегодня практически не используется в чистом виде, но встречается в виде элемента практически в любой организационной структуре.

Именно от нее получили свое название руководители подразделений в основном бизнес-процессе – линейные руководители.

Функциональная структура



Линейно-функциональная (штабная) структура



Линейно-функциональная (штабная) структура



Линейно-функциональная (штабная) структура



- Вопрос:
- Какие подразделения на представленной схеме являются линейными, а какие функциональными ?

Линейно-функциональная (штабная) структура



- Правильный ответ:
- Линейные подразделения выделены на схеме. Это структура директора по производству.
- Остальные подразделения – функциональные.

2.4. ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА



- **Дивизиональная структура**

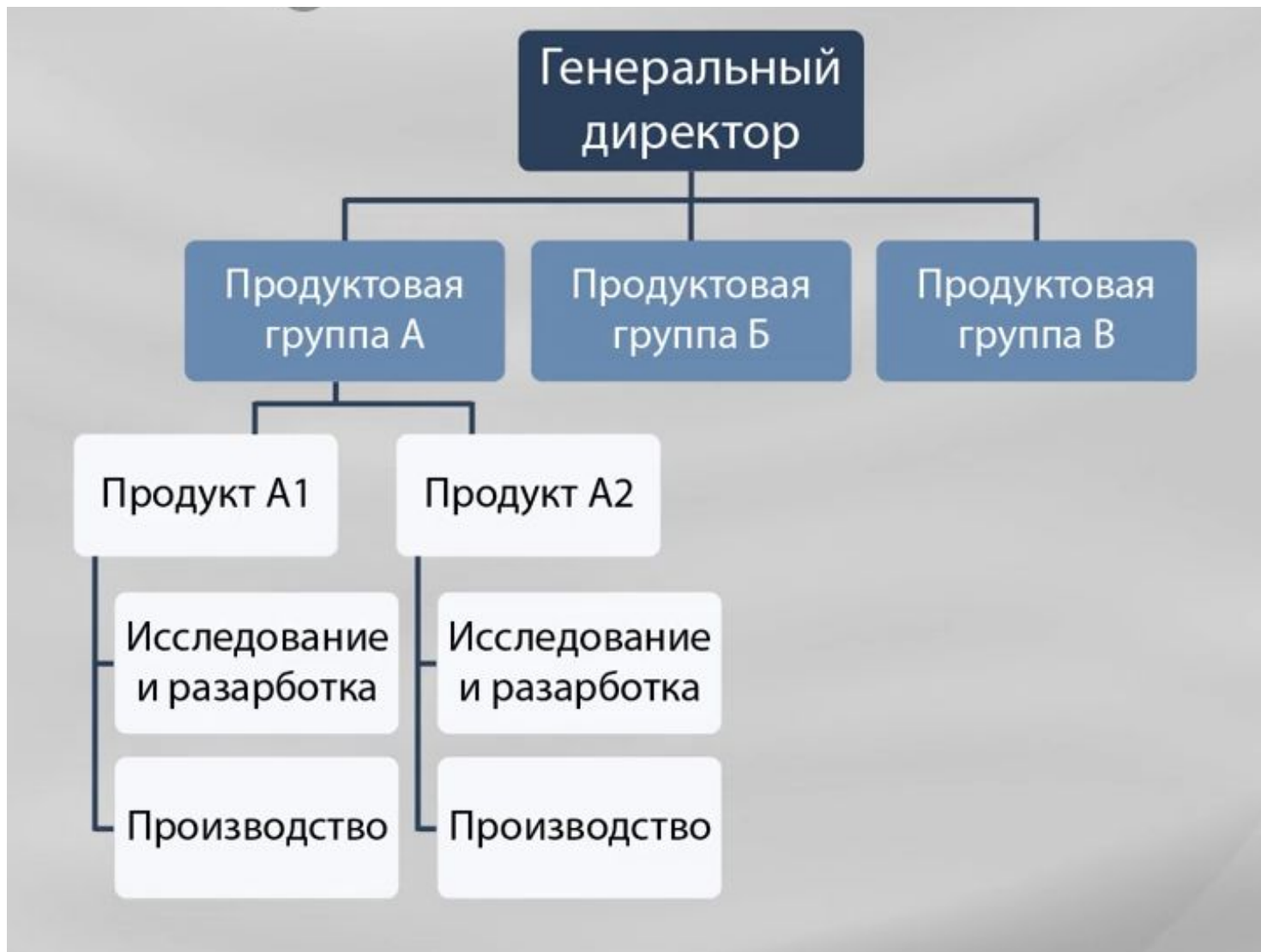
- Зародилась в 20-е годы XX века. Широкое распространение получила начиная с 50-х годов XX века.

Работает в крупных и сложных коммерческих организациях, работающих на перенасыщенных, сильно сегментированных рынках.

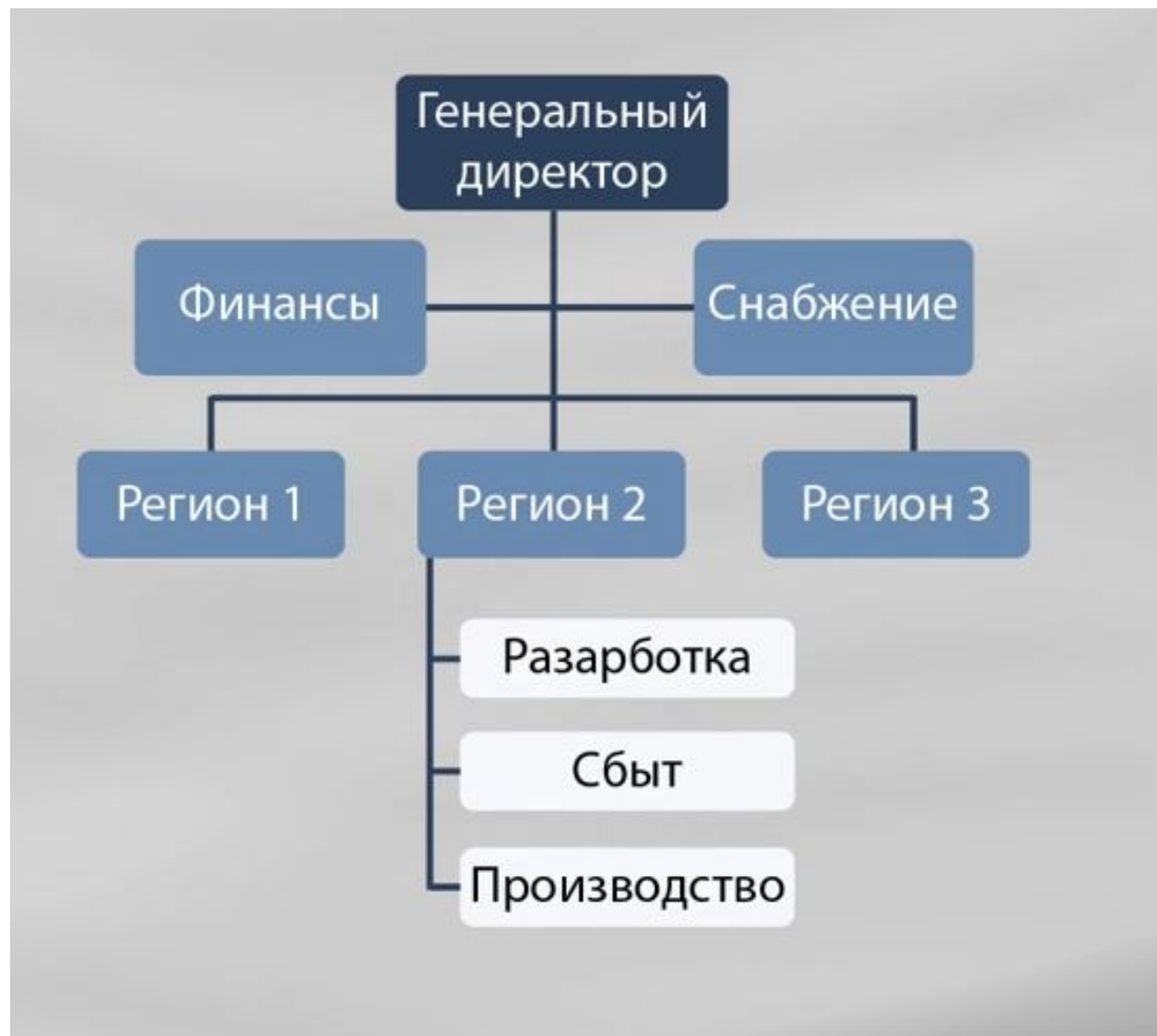
Характеризуется высокой автономией подразделений и низкой централизацией власти.

Каждое автономное подразделение является так называемым центром прибыли.

Продуктовая дивизиональная структура



Региональная дивизиональная структура



Виды департаментализации

Функциональная

Территориальная

Производственная

Продуктовая

Проектная

Смешанная

2.5. СРАВНЕНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ И ДИВИЗИОНАЛЬНОЙ СТРУКТУР



Основное назначение

Функциональная структура

- Производство максимально стандартных товаров и услуг

Дивизиональная структура

- Диверсификация по продуктам и регионам



«Форд» был линейно-функциональной компанией, созданной по примеру Тейлора

Лидерство на рынке до 1930-х годов, уступка лидерства General Motors, организованной по дивизиональному признаку.

Функциональная структура оказалась неспособной справляться с изменениями на рынке. Каждый отдел «замкнулся» в своих функциях.



General Motors

«General Motors» были организованы по линейно-функциональному принципу

Различные марки создавались для различных групп потребителей.

Более гибкое поведение отдельных частей организации

Мировое лидерство в последующие 60 лет.

Механизм контроля

Функциональная структура

- Контроль через планы и бюджеты

Дивизиональная структура

- Децентрализованные операции с централизованной оценкой

Основное преимущество

Функциональная структура

- Экономия управленческих расходов

Дивизиональная структура

- Оперативное принятие решений

Условия применения

Функциональная структура

- Эффективны в стабильной среде

Дивизиональная структура

- Эффективны в изменяющейся среде

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!



ДФУ
ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ
ФЕДЕРАЛЬНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

НАЗВАНИЕ СЛАЙДА – Виды текста

ПОДЗАГОЛОВОК - ТЕКСТ СИНИЙ –
22 pt ПОДЗАГОЛОВОК В ДВЕ

СТРОКИ

ПОДЗАГОЛОВОК - ТЕКСТ СИНИЙ –
22 pt ПОДЗАГОЛОВОК В ДВЕ

СТРОКИ

Текст основной – для больших объемов, пояснений, и т.д., 12-16 pt ТЕКСТ
текст ТЕКСТ текст ТЕКСТ текст ТЕКСТ ТЕКСТ текст ТЕКСТ текст ТЕКСТ текст
ТЕКСТ ТЕКСТ текст ТЕКСТ текст ТЕКСТ текст ТЕКСТ

- Список
- Список
- Список

100

СТУДЕНТОВ

202
ГОД

**ПОЛУЖИРНОЕ
НАЧЕРТАНИЕ**

ВАРИАНТ
ОФОРМЛЕНИЯ
СПИСКА В
СЛУЧАЕ
ЕСЛИ МАЛО
МЕСТА

- ТЕКСТ 1
- ТЕКСТ 2
- ТЕКСТ 3
- ТЕКСТ 4
- ТЕКСТ 5

Номер
Страницы
Автоматический
Только с
скопировать
На новый слайд

НАЗВАНИЕ СЛАЙДА - ОБЪЕКТЫ

ЕСЛИ В ЗАГОЛОВКЕ ОЧЕНЬ МНОГО ТЕКСТА ПИШЕТСЯ В ДВЕ СТРОКИ

НАЗВАНИЕ

НАДПИСЬ НА БЛОКЕ
В НЕСКОЛЬКО СТРОК

ЧТОБЫ ЛИНИИ ОСТАВАЛИСЬ
РОВНЫМИ, ПРИ
ТРАНСФОРМАЦИИ
УДЕРЖИВАЙТЕ SHIFT

ПОЗИЦИИ ТЕКСТА

ПОЗИЦИИ ТЕКСТА

НАДПИСЬ В
НЕСТАНДАРТНОМ
БЛОКЕ

НАЗВАНИЕ

1

2016

✓ СПИСОК В БОКОВОЙ
ПАНЕЛИ

✓ РЕГУЛИРУЕТСЯ
ВРУЧНУЮ

✓ ПОЗИЦИЯ 11111111
111 111 111111 11111
1111111

ПОЗИЦИЯ 222
22222222 2222 222
22222222 2222222222
222222 22222222222222
222222

НАЗВАНИЕ СЛАЙДА – ГРАФИЧЕСКИЕ ЭЛЕМЕНТЫ

