

ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет»

# Теория и практика управления проектами



# Организация как процесс формирования структуры

Лекция 2

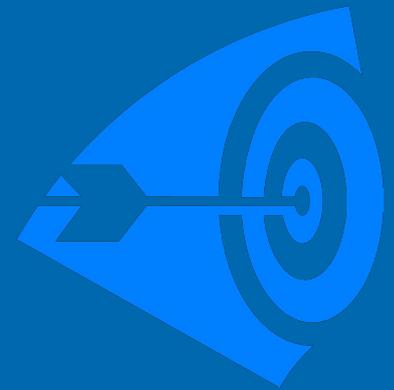


# План

1. Понятие организационной структуры управления
2. Факторы структурных изменений.
3. Процесс создания организационной структуры управления
4. Типы структур управления.



# Цель лекции



Рассмотреть подходы к определению организационной структуры

Изучить типы организационных структур

Ознакомиться с факторами структурных изменений



# Рекомендуемая литература

## Основная литература

- Баринов, В. А. Организационное проектирование. Учебное пособие. Москва : ИНФРА-М, 2013. - 384 с.
- Романова, М. В. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие : НИЦ Инфра - М, 2013. - 256 с. - Режим доступа : <http://znanium.com/bookread.php?book=391146>.

## Периодическая литература

- Менеджмент
- Управление компанией
- Менеджмент в России и за рубежом



# Вопрос 1. Понятие организационной структуры управления

**Организационная структура** (англ. *organizational structure*) — документ, схематически отражающий состав и иерархию подразделений предприятия.

Организационная структура устанавливается исходя из целей деятельности и необходимых для достижения этих целей подразделений, выполняющих функции, составляющие бизнес-процессы организации.

Организационная структура определяет распределение ответственности и полномочий внутри организации. Как правило, она отображается в виде **органиграммы** - графической схемы, элементами которой являются иерархически упорядоченные организационные единицы (подразделения, должностные позиции).

**Организационная структура управления** — это совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой подсистемами.

**Элементы оргструктуры** - состав, соотношение, расположение и взаимосвязь отдельных подсистем организации. В структуре управления организацией различают звенья (отделы), уровни (ступени) управления, горизонтальные и вертикальные связи. В состав организации может входить несколько компаний

## **Формы организаций**

- общества с ограниченной ответственностью, которые создаются юридическими лицами и гражданами путем объединения их вкладов с целью осуществления определенной хозяйственной деятельности;
- совместные предприятия, которые создаются на основе вложения капитала отечественных и зарубежных партнеров, совместно осуществляющих хозяйственную деятельность;
- акционерные общества как организационная форма объединения средств организаций и граждан с целью осуществления хозяйственной деятельности,
- холдинговые компании, создаваемые с целью владения контрольными пакетами акций.

# Вопрос 2. Факторы структурных изменений

Рост масштаба деятельности

Перегрузка высшего руководства

Влияние технологии производственных процессов

Увеличение разнообразия

Объединение хозяйствующих субъектов

Неудовлетворительное функционирование предприятия

Изменение технологии управления

Отсутствие ориентации на перспективу

Внешняя экономическая обстановка

Разногласия по организационным вопросам

Понятие «**организационное изменение**» введено в теорию менеджмента, поскольку процесс совершенствования является одним из важнейших объектов управления

Обновление организации представляет собой процесс замены устаревших и неспособных в должной мере выполнять свои функции элементов новыми или дополнение их ранее не существовавшими с целью приблизить ее возможности к требованиям жизни. Отставание сказывается на общих результатах ее деятельности, приводит к сужению круга покупателей и клиентов, снижению качества товаров и услуг, уменьшению масштабов сбыта, в итоге выражается в падении прибыли.

## Виды изменений

### **Запланированные**

осуществляются в рамках эволюционного развития, тенденции которого хорошо отслеживаются, наиболее подходящий момент для преобразований намечается заблаговременно

### **Незапланированные**

приходится осуществлять спонтанно, в неожиданных ситуациях, поэтому иногда их процесс может стать стихийным, неуправляемым

**Методология проектирования организационных систем** — это совокупность процедур и технологий формирования и совершенствования структур управления основанной на выделении отдельных аспектов организационной системы.

**Технологические** (модернизация оборудования)

**Организационные** (реорганизация, новые нормы)

**Экономические** (материальное стимулирование)

**Пропагандистско-воспитательные** (убеждение, разъяснение)

**Административные** (принуждение, угроза наказания)

# Факторы успешных преобразований

Наличие  
квалифицированных  
кадров

Четкая постановка целей

Последовательность в  
достижении целей

Вовлеченность персонала  
в процесс изменений

Уверенность руководства

Доверие общественности

Полезность обществу



# Вопрос 3. Процесс создания организационной структуры управления

## 1. Этап

Исследов  
ательски

й

## 2. Этап

Техниче  
ский

## 3. Этап

Рабочий



# 1 этап Исследовательский

Формирование общей структурной схемы аппарата управления и определение: целей, количества уровней, специализации и функций подсистем, степени централизации и децентрализации, форм взаимодействия с окружающей средой, требований к экономическому механизму, персоналу, обработке информации



## 2 этап Технический

Формирование базовых подразделений аппарата управления; распределение конкретных задач между ними; построение внутриорганизационных связей.

Базовыми подразделения - отделы, сектора, бюро и лаборатории, на которые разделяются линейно-функциональные и программно-целевые подсистемы. Базовые подразделения могут иметь внутреннюю структуру.



## 3 этап Рабочий

Определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей); определение численности подразделений, трудоёмкости основных видов работ и квалификационного состава исполнителей; распределение задач между исполнителями и установление ответственности за их выполнение; разработка процедур выполнения управленческих работ в подразделениях; разработка порядка взаимодействия подразделений при выполнении взаимосвязанных работ; расчёт затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления

# Комплект документов при проектировании организационной структуры

1. Положение об организационной структуре - системообразующий документ, содержит разделы: виды деятельности организации (продукты, услуги, виды бизнеса); перечень подсистем, блоков и модулей с указанием их статуса (отдел, бюро, группа и т.д.), целевой ориентацией по какому-либо критерию и перечнем функций, реализацию которых он обеспечивает; положения об автономных подсистемах, модулях; штатное расписание.

2. Общая схема организационной структуры управления (органиграмма).

3. Линейные карты распределения ответственности - графическая форма представления информации об организационной структуре и распределении полномочий в ней. В горизонтальной строке указываются все элементы организационной системы, осуществляющие определённую функцию и степень их участие по её выполнению. В вертикальном столбце сосредоточены все функции соответствующего элемента и степень его ответственности. Таким образом, столбец представляет собой компактное описание должностных обязанностей, а горизонтальная строка показывает распределение функций или задач между должностями.

4. Положения о структурных подразделениях.

5. Должностные инструкции.

6. Положение о персонале.

7. Другие инструктивно-методические материалы, в том числе инструкции по выполнению работ.



# Трудности в построении оргструктур

*Во-первых*, между отдельными частями организации возникает внутренняя конкуренция, а не сотрудничество.

*Во-вторых*, такой способ представления структуры организаций серьезно затрудняет определение задач отдельных подразделений и определение соответствующих показателей качества работы из-за взаимозависимости подразделений.

*В-третьих*, это приводит к созданию организаций, не поддающихся изменениям структуры и формирующихся как бюрократические.

*В-четвертых*, представление организационной структуры в виде двухмерного дерева ограничивает характер и число возможных вариантов решения возникающих проблем.

Все это требует, чтобы организации были не только готовы к изменениям, но и способны их производить, поэтому оргструктуры должны быть гибкими.



# Признаки эффективной организационной структуры

Структура соответствует стратегии организации

Структура соответствует среде функционирования организации

Отсутствуют противоречия между элементами организационной структуры

## Вопрос 4. Типы структур управления

### **Бюрократическая**

*линейно-функциональная*

*линейно-штабная*

*дивизиональная*

- Предприятие организованная структура
- Жесткие требования к людям

### **Органическая**

*проектная*

*матричная*

*бригадная*

- Высокая гибкость
- Групповая организация труда
- Готовность к изменениям

Структуры управления на многих современных предприятиях были построены в соответствии принципами управления, сформированными в начале XXв. Наиболее полную формулировку этих принципов дал немецкий социолог **Макс Вебер** в своей концепции рациональной демократии:

иерархичности уровней управления, каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему

ответственности работников управления месту в иерархии

Разделения труда на отдельные функции, специализация работников по выполняемым функциям

формализации и стандартизации деятельности, обеспечение однородности выполнения работниками своих обязанностей

квалификационного отбора, т. е. прием на работу в соответствии с квалификационными требованиями

Организационная структура, построенная в соответствии с этими принципами, получила название *иерархической*, или бюрократической.

Наиболее распространенным типом такой структуры является *линейная*.

## Линейная организационная структура управления



Каждым подразделением руководит управленец, осуществляющий единоличное руководство подчиненными и сосредоточивший в себе все функции управления, который в свою очередь подчиняется вышестоящему управленцу.

Основу линейных структур управления составляют «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциям. Например, такой функцией могут быть маркетинг, производство, финансы, персонал, наука. По каждой из них формируется иерархия служб, так называемая «шахта», пронизывающая всю организацию сверху донизу (рис.).

Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ею своих целей и задач; так же строится и мотивация труда. Качество работ организации в целом становится второстепенным.



**Достоинства:** четкая система взаимных связей функций; четкая система единоначалия.

**Недостатки:**

- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования;
- в работе руководителей оперативные проблемы доминируют над стратегическими;
- при участии нескольких подразделений в решении одной проблемы происходит постоянное перекладывание ответственности;
- отсутствие гибкости к изменениям внутренних ситуаций;
- критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом часто различаются;
- происходит перегрузка управленцев высшего уровня.

*Недостатки перевешивают достоинства, в настоящее время система плохо совместима с современной философией качества.*

## Линейно-штабная структура управления



Призвана устранить, главным образом, первый из недостатков линейной структуры — отсутствие звеньев стратегического планирования. Эта структура включает в себя специализированные подразделения — штабы, которые не обладают правом принятия решений и лишь помогают руководителю в выполнении отдельных функций, в том числе в области стратегического планирования.

**Достоинства:** более глубокая проработка стратегических вопросов;

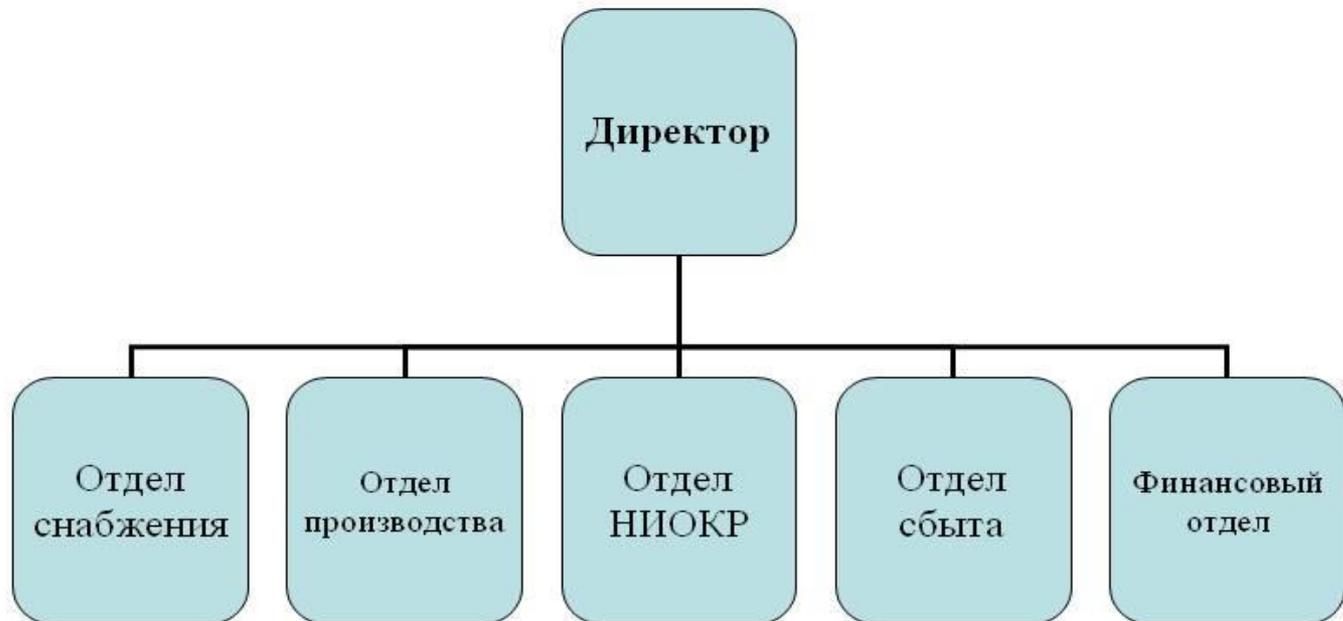
- некоторая разгрузка высших руководителей;
- есть основания для перехода к органическим структурам.

**Недостатки:**

- чрезмерная централизация управления;
- отсутствие четкого распределения ответственности.

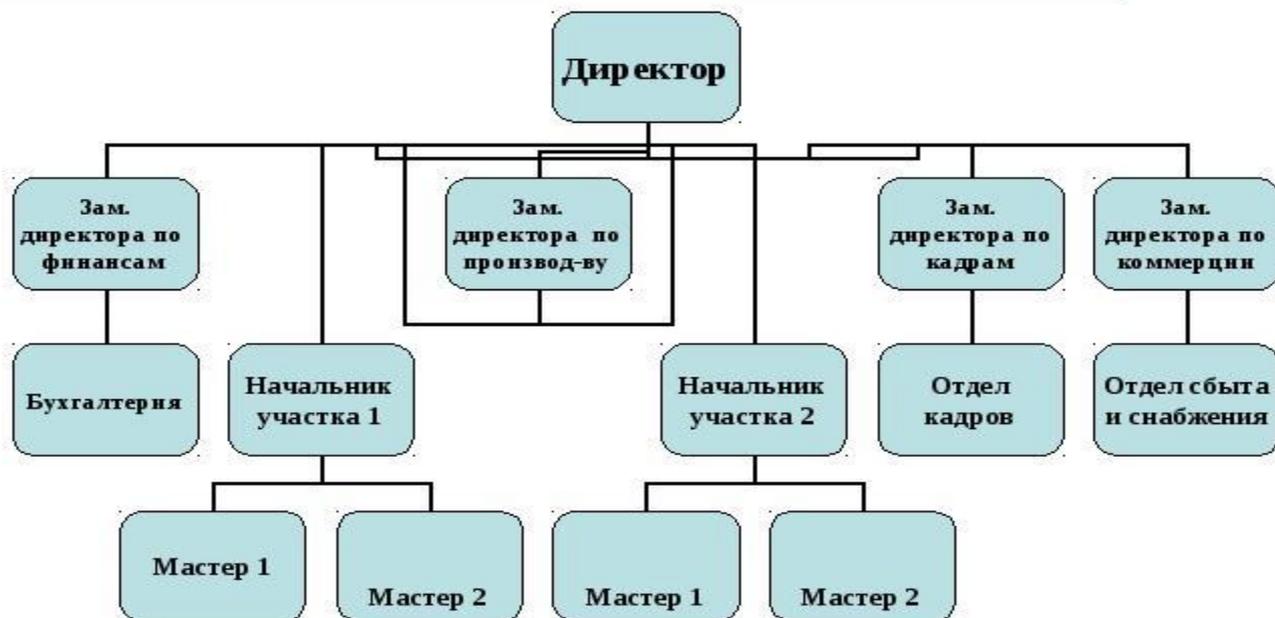
Таким образом, линейно-штабная структура может являться хорошей промежуточной ступенью при переходе от линейной к более эффективной структуре.

## Функциональная организационная структура управления



Группирование конкретных должностей в отделы, основывается на общих видах деятельности.

## Линейно – функциональная (традиционная) организационная структура



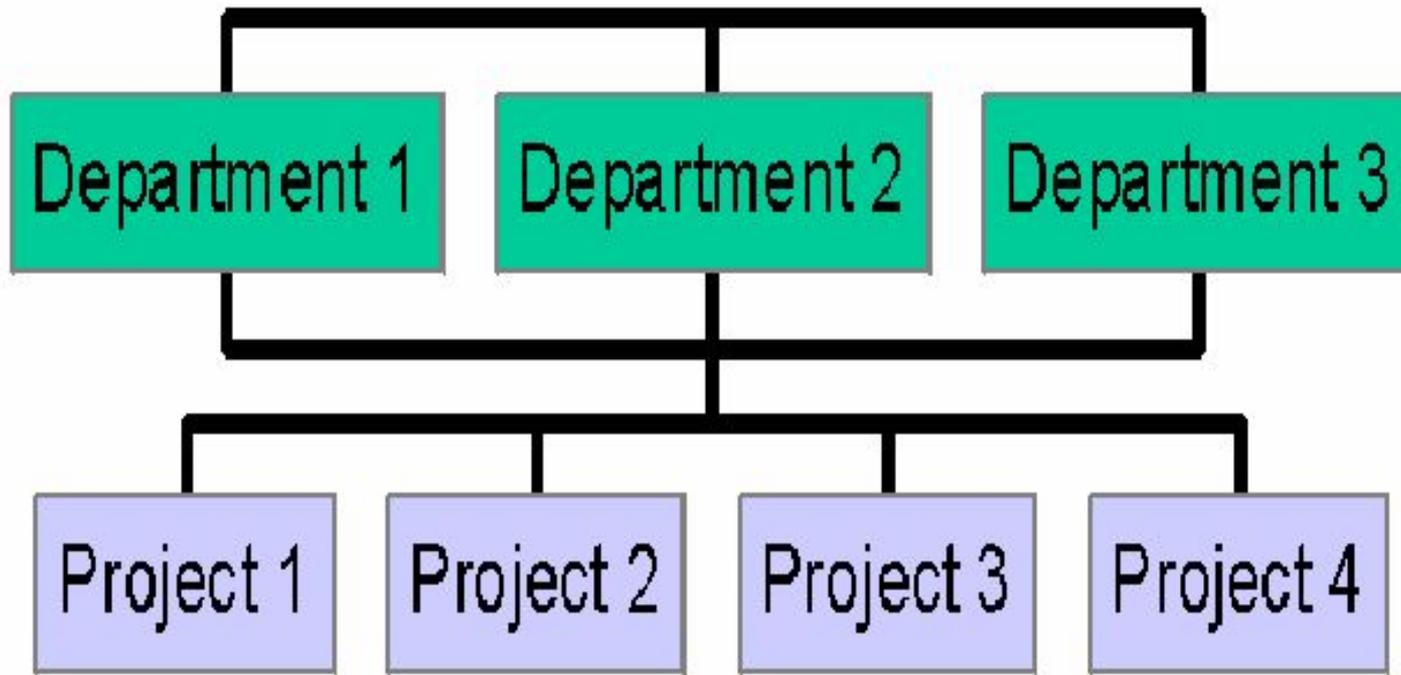
Устраняет недостатки функционального и линейного типов управления. В данной оргструктуре назначение функциональных служб заключается в подготовке для линейных руководителей данных, чтобы те в свою очередь могли принять правильное управленческое решение.

## Региональная дивизиональная организационная структура



Критерием группирования должностей в дивизионы (отделы) выступают виды выпускаемой предприятием продукции, группы потребителей или регионы.

## Матричная оргструктура

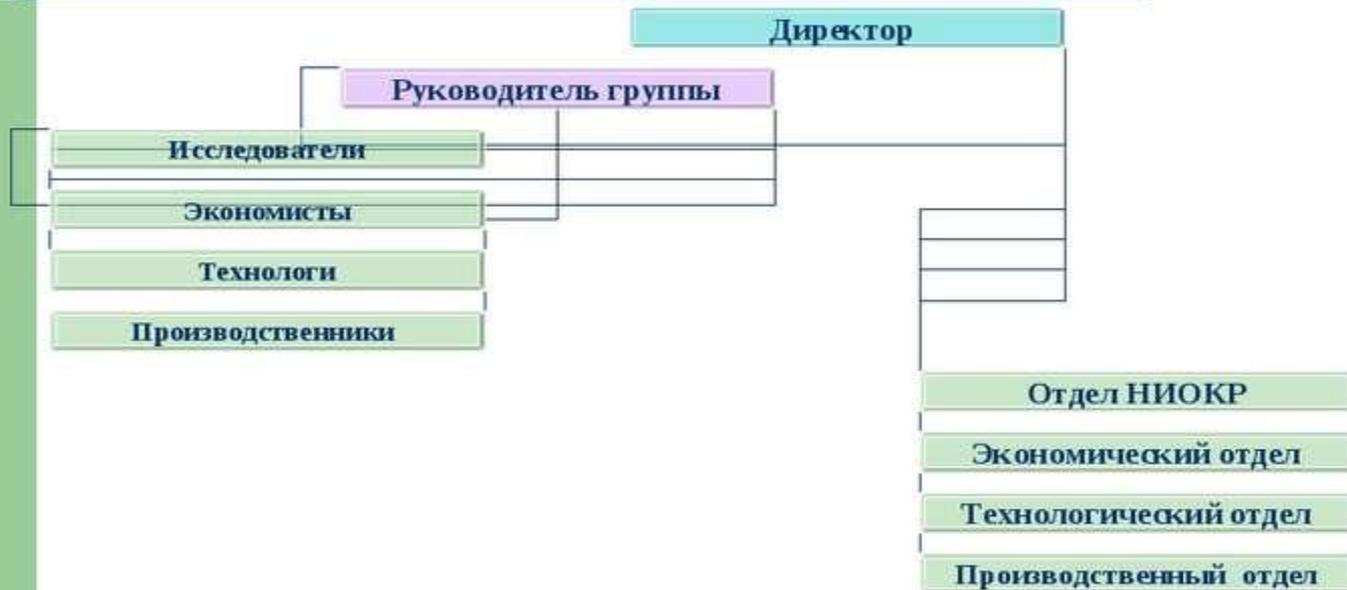


Предполагает одновременное группирование на одном уровне управления по нескольким критериям.



Группирование по различным критериям

## Проектная организационная структура



Призваны в условиях ограничений по затратам, срокам и качеству работ решить поставленную задачу (проект).

## Достоинства

- Комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы;
- Концентрация усилий на решении одной задачи, конкретного проекта;
- Большая гибкость структуры;
- Активизация деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп;
- Усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы.

## Недостатки

- При наличии нескольких организационных проектов или программ проектные структуры приводят к дроблению ресурсов; усложняют поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого
- От руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной компании;
- Формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, лишает работников осознания своего места в компании;
- При использовании проектной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;
- Наблюдается частичное дублирование функций

Соответствие оргструктуры  
характеристикам организации,  
рынка и стратегии

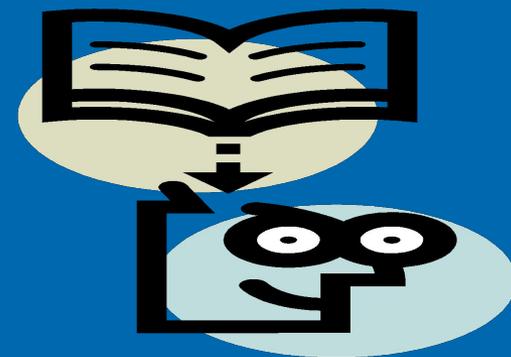
	Тип организационной структуры			
	ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ	ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ	МАТРИЧНАЯ	ВИРТУАЛЬНАЯ
<i>ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ</i>	Отличная	Слабая	Средняя	Хорошая
<i>ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВРЕМЕННЫХ ЗАТРАТ</i>	Слабая	Хорошая	Средняя	Отличная
<i>БЫСТРОТА РЕАКЦИИ</i>	Слабая	Средняя	Хорошая	Отличная
<i>АДАПТИВНОСТЬ</i>	Слабая	Хорошая	Средняя	Отличная
<i>ОТВЕТСТВЕННОСТЬ / ПОДОТЧЕТНОСТЬ</i>	Хорошая	Отличная	Слабая	Средняя
<i>ОКРУЖЕНИЕ, ДЛЯ КОТОРОГО СООТВЕТСТВУЕТ НАИЛУЧШИМ ОБРАЗОМ</i>	Стабильное окружение	Гетерогенное, разнородное	Комплексное, сложное окружение со множественными запросами	Непостоянное, изменчивое окружение
<i>СТРАТЕГИЯ, ДЛЯ КОТОРОЙ СООТВЕТСТВУЕТ НАИЛУЧШИМ ОБРАЗОМ</i>	Фокусная стратегия / Стратегия минимизации затрат	Стратегия диверсификации	Стратегия быстрого реагирования	Инновационная стратегия



# ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

Организационная структура – это совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой подсистемами.

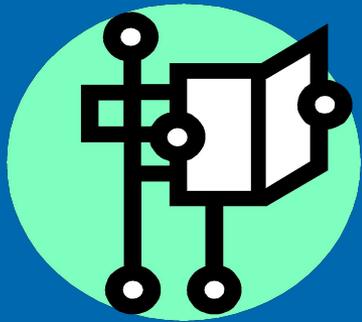
# Самостоятельная работа



Назовите методы организационного проектирования?

Назовите типы организационных структур?





## Тема презентации:

- Организационные структуры современных предприятий.
- Структурный подход к организации.
- Партиципативные структуры.
- Принципы централизации и децентрализации в оргструктуре.

**СПАСИБО  
ЗА ВНИМАНИЕ!**

