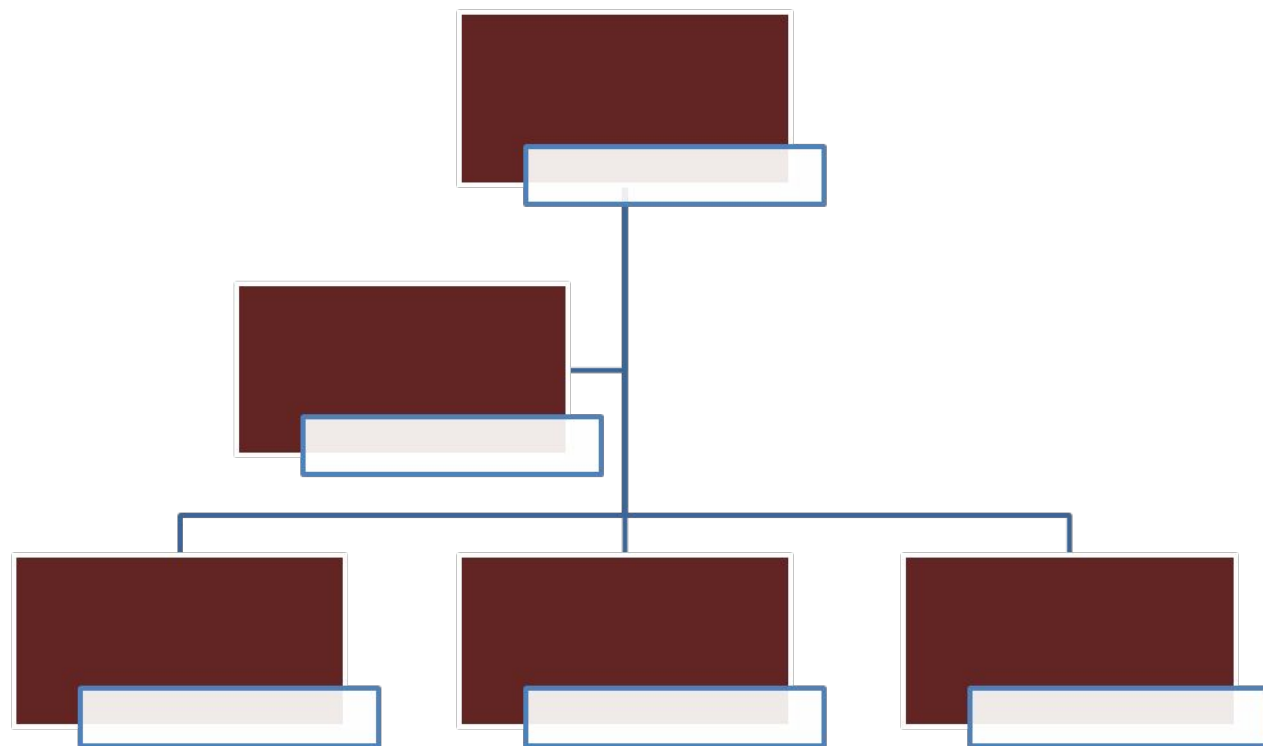


Иерархические и органические типовые модели организационных структур управления



**1. Понятие и
состав ОС, виды
ОС**



**2. Иерархические
ОС**



**3. Органические
ОС**

1. Понятие и
состав ОС, виды
ОС



2. Иерархические ОС



3. Органические ОС

**Организационная структура
организации (предприятия) –
упорядоченная совокупность
взаимосвязанных и расположенных
в порядке подчиненности
элементов системы управления
организацией, призванных
обеспечивать целенаправленное
функционирование и ее развитие.**

1. Понятие и состав ОС, виды ОС



2. Иерархические ОС



3. Органические ОС

Элементы организационных структур:

- **звенья** – должности, подразделения или функции, изображаемые графически;
- **уровень управления** – совокупность звеньев управления, занимающих определенную иерархическую ступень, в рамках которой должностные лица, имеющие одинаковые полномочия, могут принимать решения без согласования с вышестоящими органами;

• **СВЯЗИ**

1. Понятие и состав ОС, виды ОС



2. Иерархические ОС



3. Органические ОС

Основные параметры организационных структур:

- степень централизации (децентрализации) управления;
- степень жесткости структуры;
- степень сложности структуры;
- степень формализации оргструктуры;
- количество уровней управления;
- звенность (число горизонтально расположенных подразделений);
- масштаб управляемости на каждом уровне.



1. Понятие и
состав ОС, виды
ОС

2. Иерархические ОС

3. Органические ОС

Признаки иерархических структур

- использование формальных правил и процедур;
- централизованное принятие решений;
- узко определенная ответственность в работе;
- жесткая иерархия власти;
- действует эффективно в условиях, когда используется рутинная технология (низкая неопределенность того, когда, где и как выполнять работу) и имеется несложное и нединамичное внешнее окружение.

1. Понятие и состав ОС, виды ОС

2. Иерархические ОС

3. Органические ОС

Признаки органических структур

- слабое или умеренное использование формальных правил и процедур;
- децентрализация и участие работников в принятии решений;
- широкая ответственность в работе;
- гибкость структуры власти;
- небольшое количество уровней иерархии;
- демонстрирует эффективность в условиях, когда используется нерутинная технология (высокая неопределенность того, когда, где и как выполнять работу) и имеется сложное и динамичное внешнее окружение.

Линейная структура

Во главе организации и каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и сосредоточивший в своих руках все функции управления

Достоинства:

- Единство подчиненности;
- относительная простота реализации функций управления;
- четко выраженная ответственность.

Недостатки:

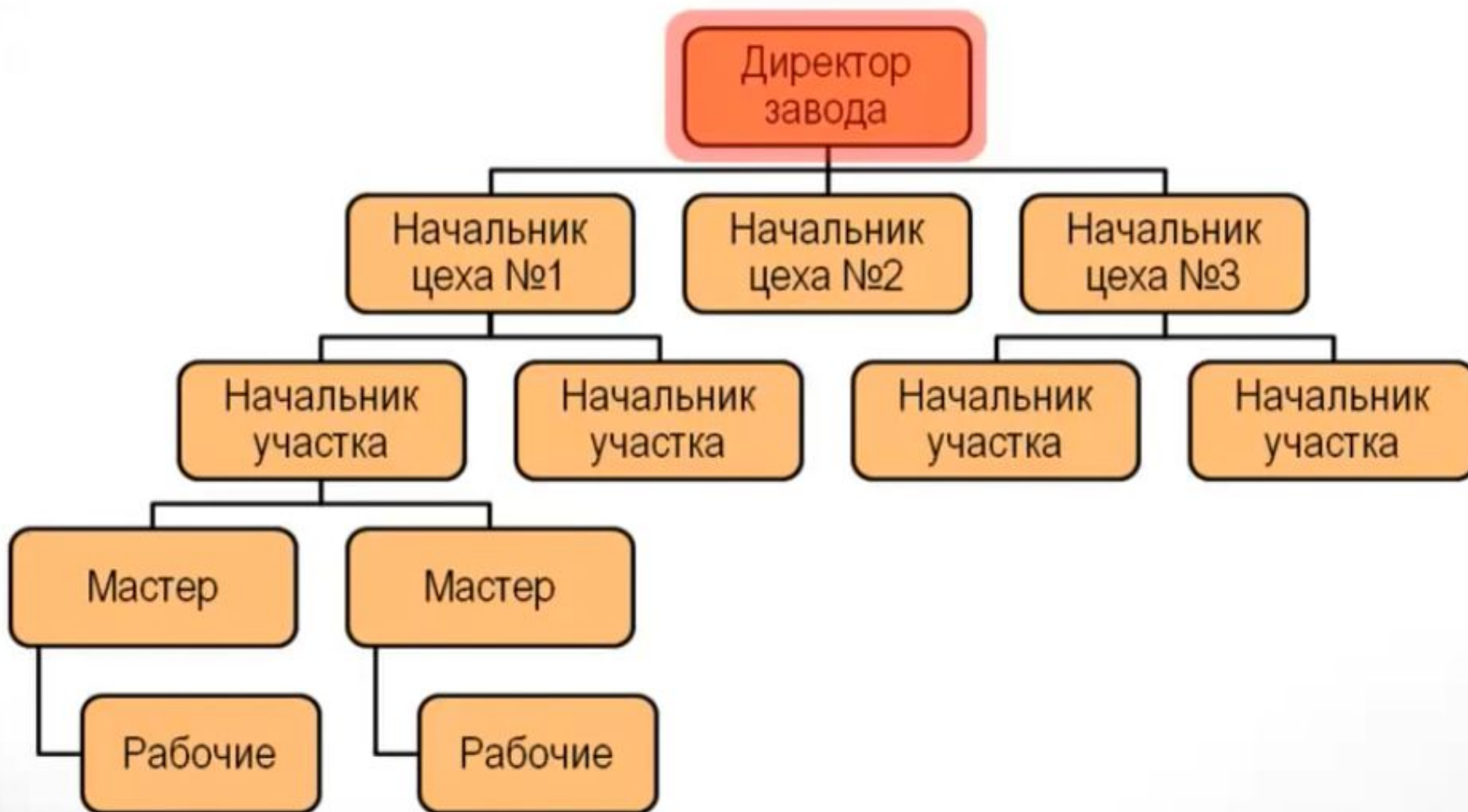
- Некомпетентность линейных руководителей по всем функциям менеджмента;
- множество контактов с подчиненными, информационная перегрузка;
- при большом числе уровней управления удлиняется процесс принятия и реализации управленческих решений;
- увеличение количества уровней управления при росте организации;
- жесткость структуры.

1. Понятие и состав ОС, виды ОС

2. Иерархические ОС

3. Органические ОС

Линейная организационная структура



1. Понятие и состав ОС, виды ОС

2. Иерархические ОС

3. Органические ОС

Линейно-штабная ОСУ



Функциональные структуры

- это продукт функциональной департаментализации, в основе подразделений организации лежат конкретные или специализированные функции.

Преимущества:

- высокая квалификация менеджмента и персонала в пределах своей функциональной области;
- улучшение координации в функциональной области;
- потенциальное уменьшение дублирования усилий;
- оперативность в решении нестандартных ситуаций.

Недостатки:

- превращение собственных целей в приоритетные;
- возможность конфликтов между функциональными областями;
- слишком длинная линия управления;
- медленная реакция на изменения внешней среды.

Функциональная структура организации



Область применения:

- для организаций, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции;
- организации, работающие в стабильной внешней среде;
- в организациях, где решаются стандартные управленческие задачи и у них узкая рыночная ориентация и круг потребителей.

1. Понятие и состав ОС, виды ОС

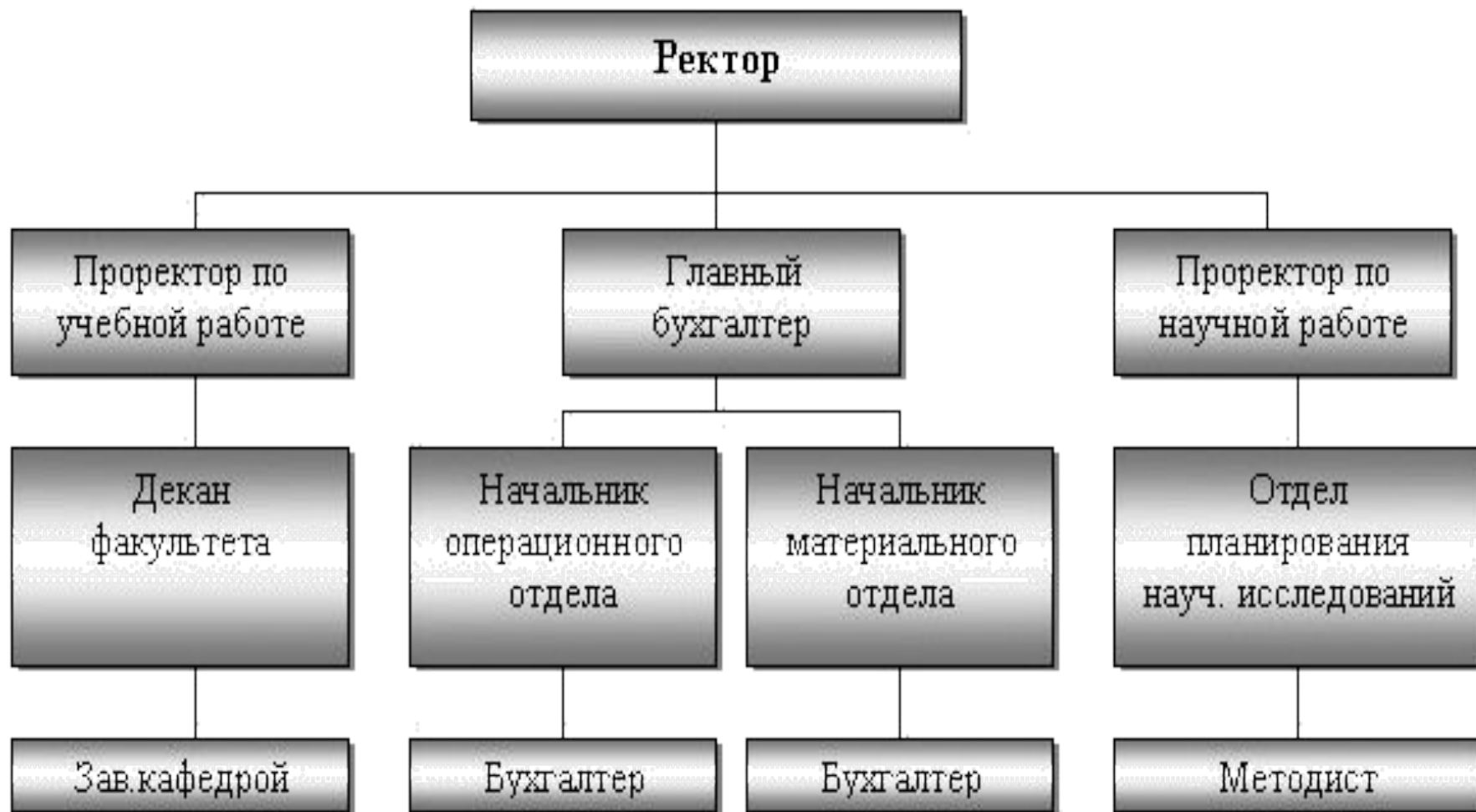
2. Иерархические ОС

3. Органические ОС

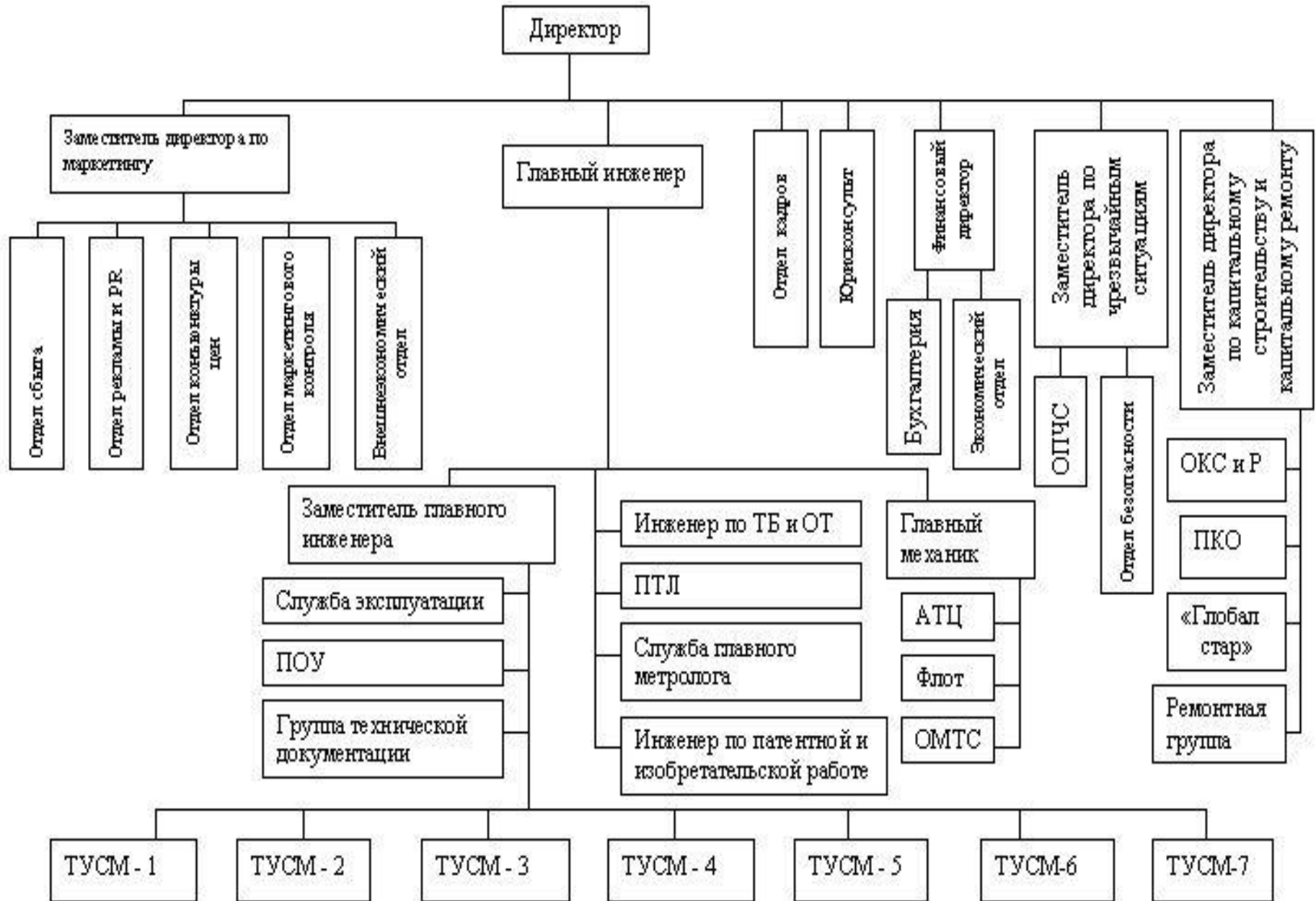
Линейно-функциональная структура



Линейно-функциональная структура



ПАО «Ростелеком», г. Пермь

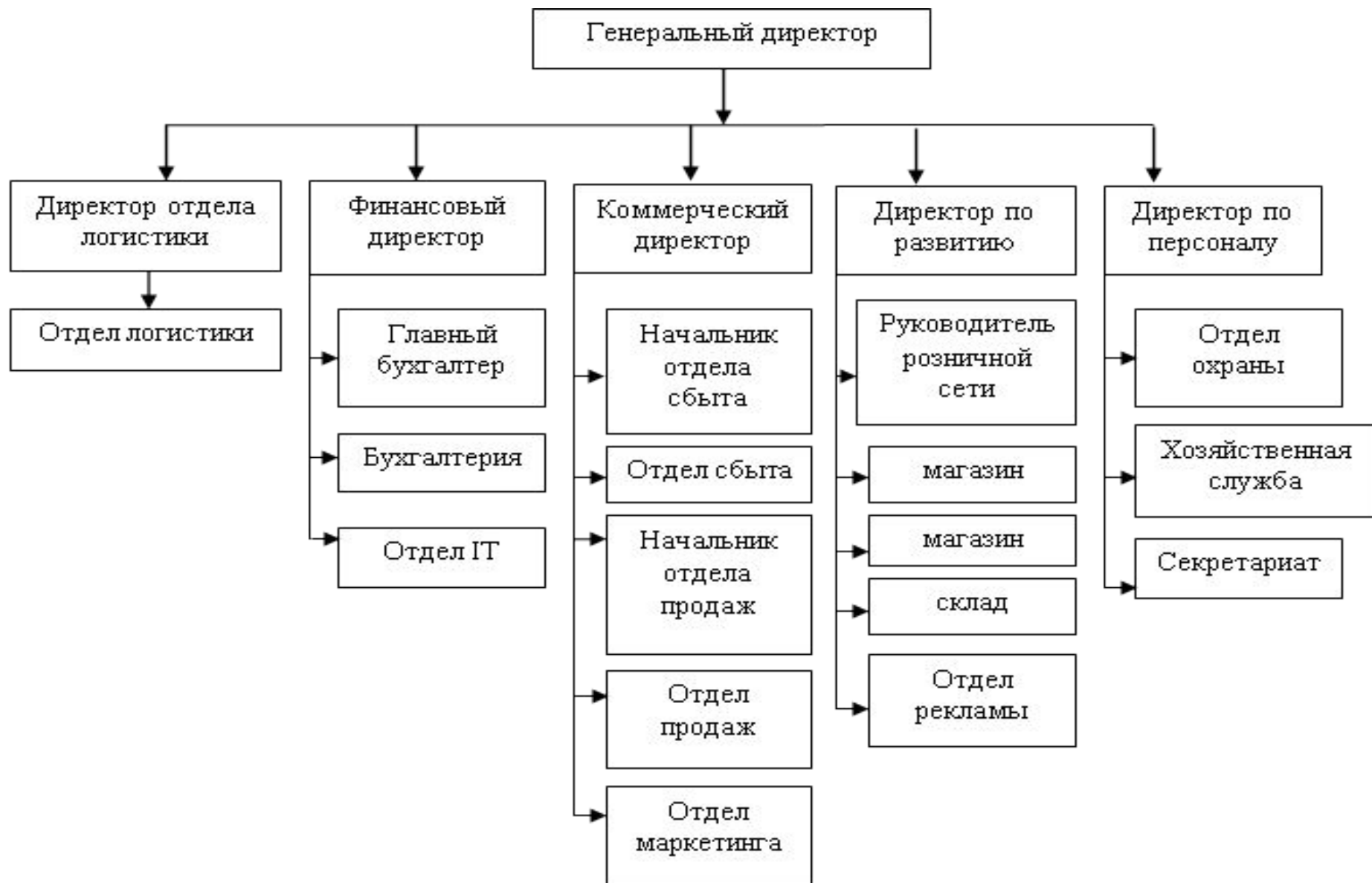


1. Понятие и состав ОС, виды ОС

2. Иерархические ОС

3. Органические ОС

ООО «Пермь-Восток-Сервис»



Достоинства структуры:

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за конкретные функции;
- расширение возможностей линейных руководителей по оперативному управлению в результате их высвобождения от подготовки сведений по вопросам функциональной деятельности;
- высокая эффективность (в стабильной среде);
- быстрое решение простых проблем.

Недостатки структуры:

- отсутствие единства действий, нарушение принципа единоначалия;
- трудности в координации деятельности функциональных служб;
- длительная процедура принятия решений (согласование);
- двойное подчинение исполнителей;
- снижение ответственности исполнителей за работу, так как каждый получает указания от нескольких руководителей.

Область применения: в условиях массового или крупносерийного производства с незначительно меняющейся номенклатурой выпускаемой продукции и технологией ее производства.

1. Понятие и
состав ОС, виды
ОС



2. Иерархические ОС



3. Органические ОС

**Дивизиональные структуры - в своей
основе имеют продуктовую, клиентскую
или географическую
департаментализацию**

1. Понятие и состав ОС, виды ОС

2. Иерархические ОС

3. Органические ОС

Дивизиональная продуктовая структура



Область применения: предприятия, выпускающие большой ассортимент продукции или услуг.

Дивизиональная потребительская (клиентская)



Используют фирмы, производящие большой ассортимент товаров и услуг, отвечающих запросам нескольких рынков или крупных групп потребителей

1. Понятие и состав ОС, виды ОС

2. Иерархические ОС

3. Органические ОС

Дивизиональная региональная структура

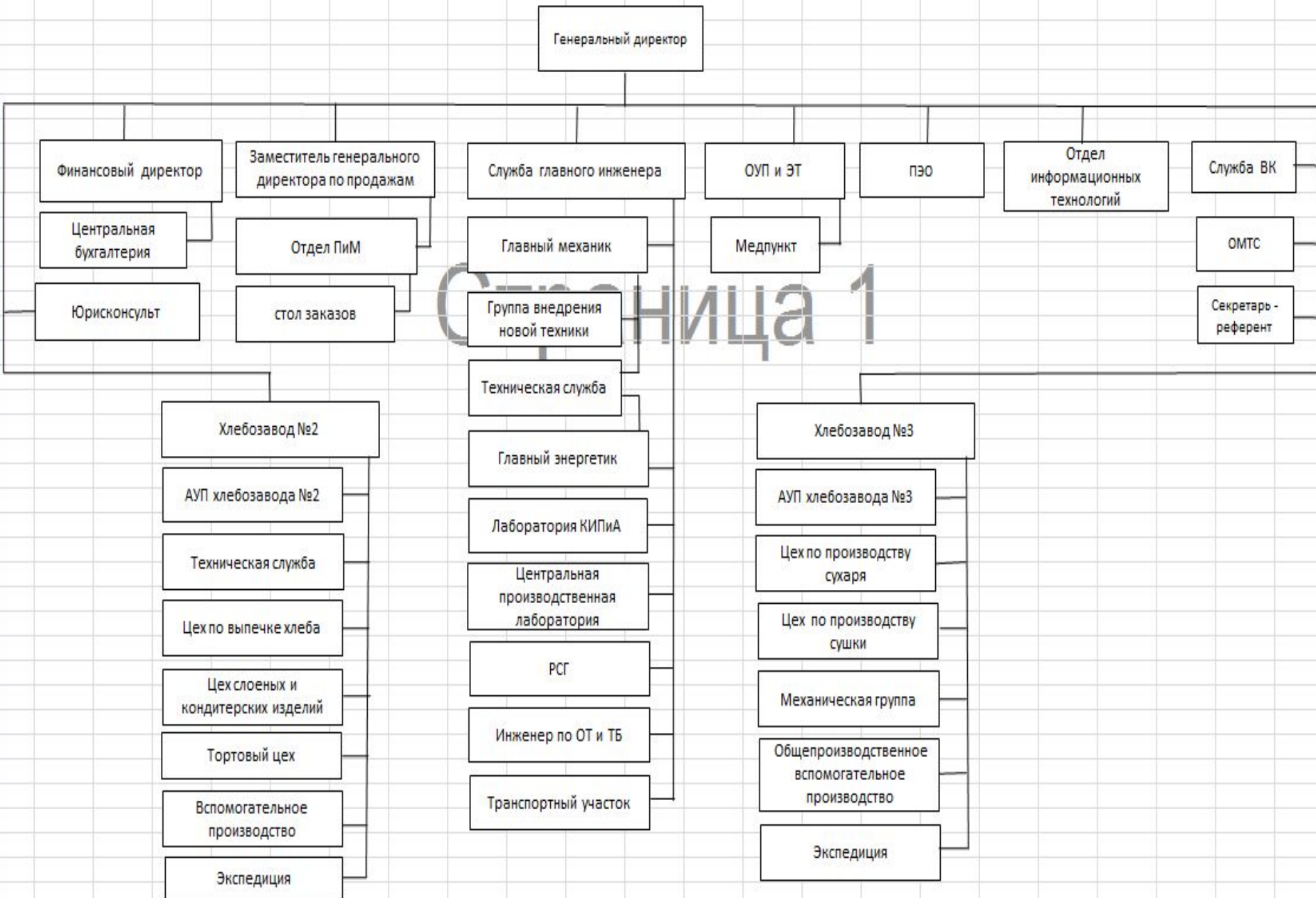


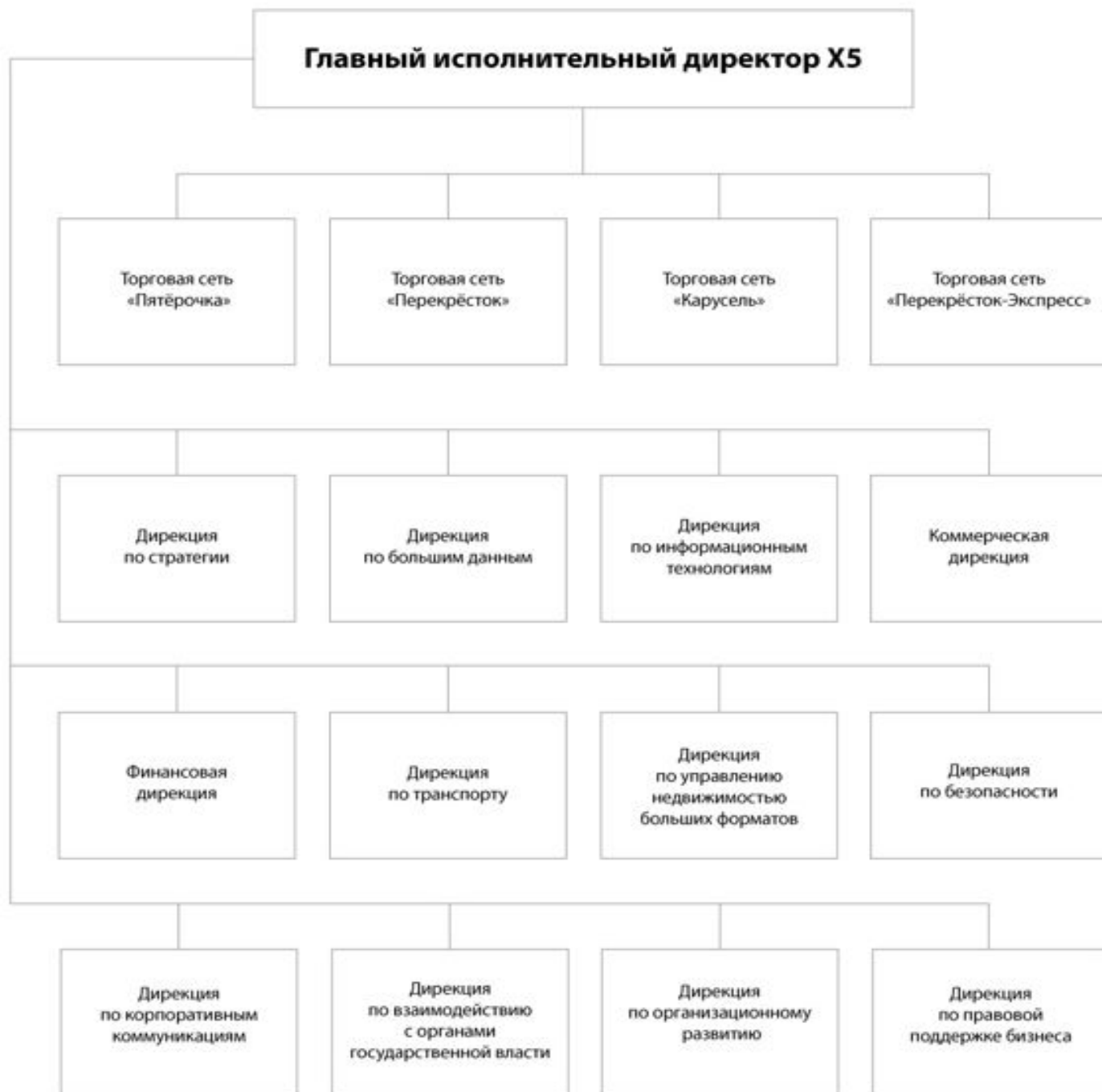
Используют фирмы, деятельностью которых охвачены большие географические зоны. Отделения при этом создаются по территориальному типу. Облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями, нуждами потребителей.

Упрощается связь организации с клиентами.

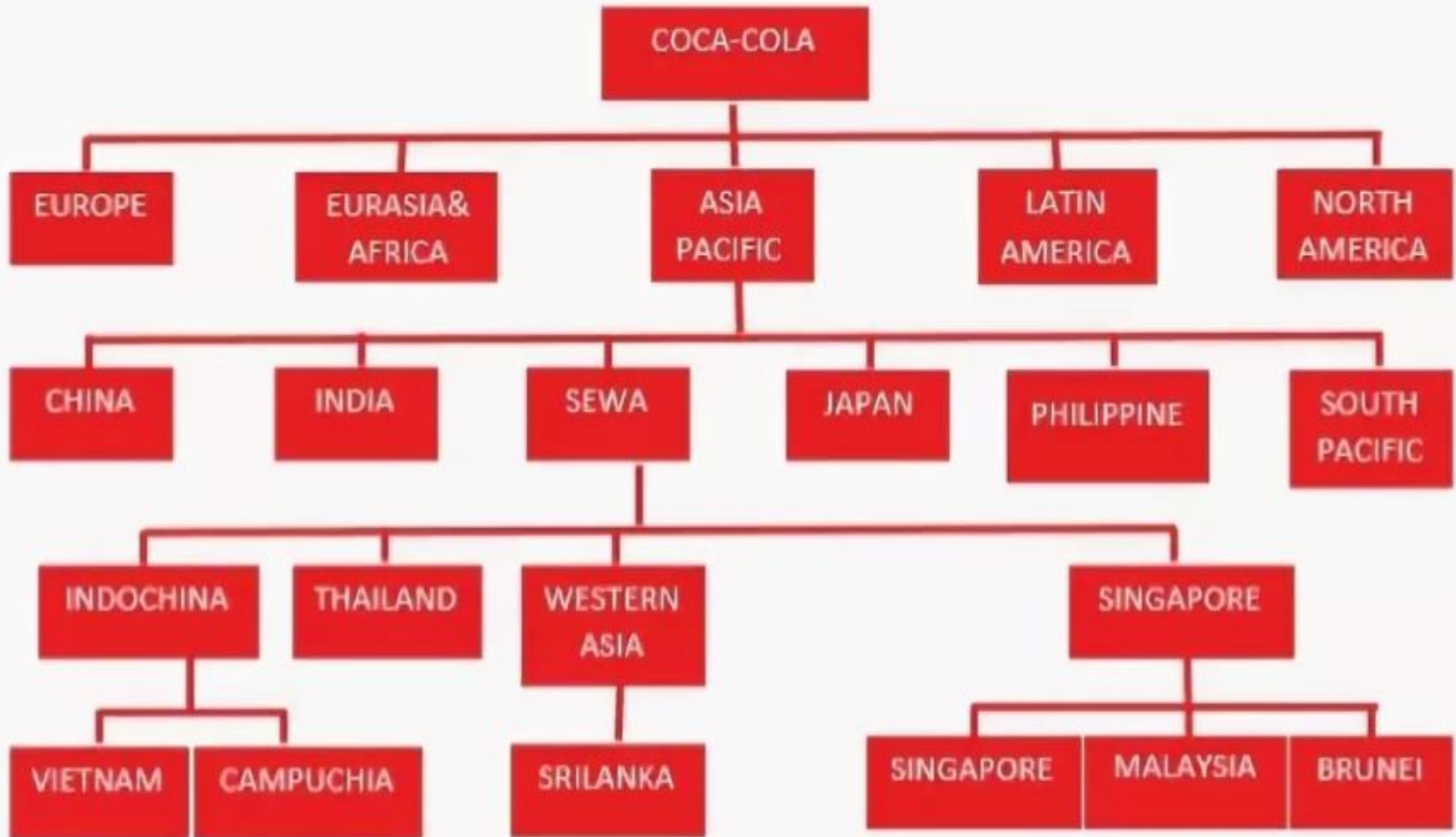
Область применения:
многофилиальные компании, торговые сети, транснациональные корпорации, оперирующие во многих странах.

Организационная структура ОАО "Покровский хлеб"





Geographic organization



SEWA: SOUTH EAST & WEST ASIA



1. Понятие и состав ОС, виды ОС

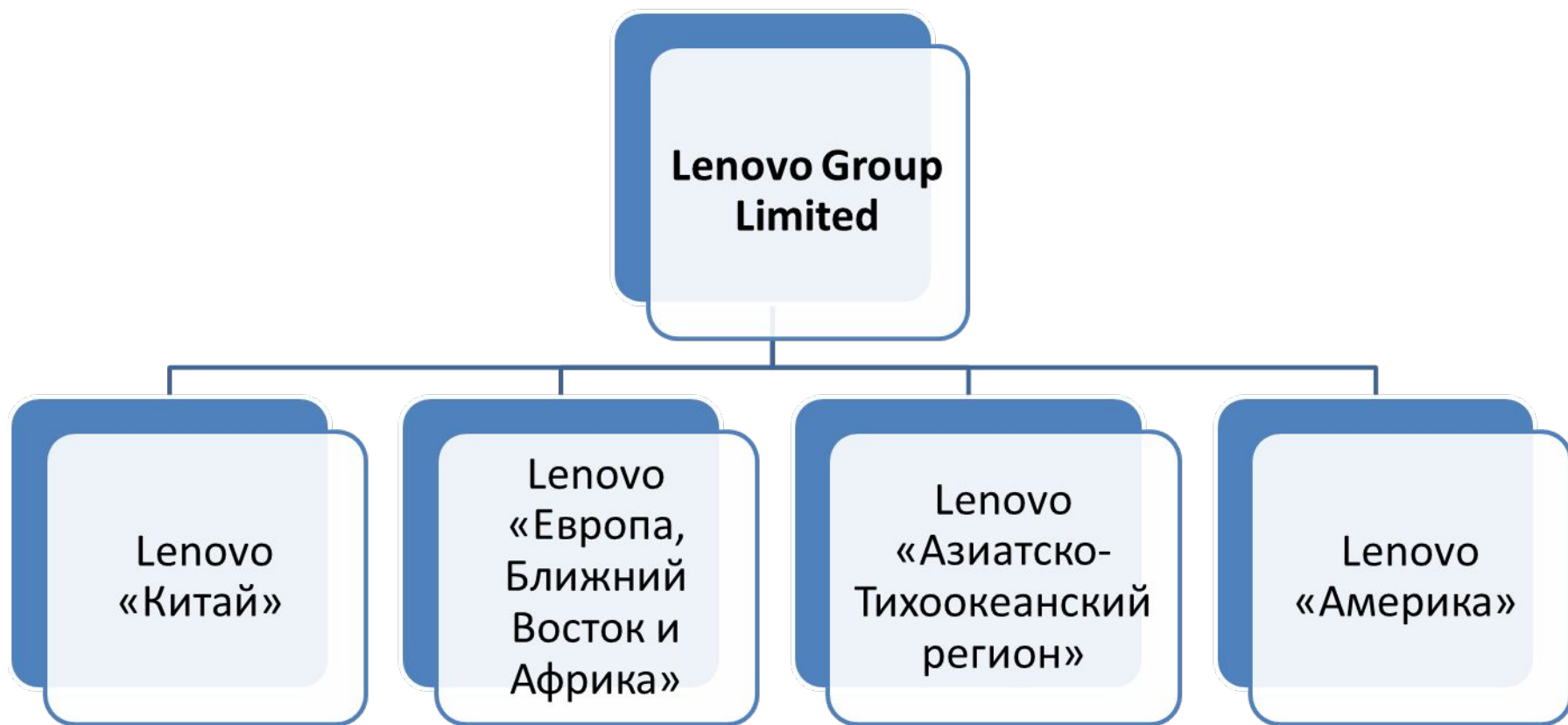


2. Иерархические ОС



3. Органические ОС

Lenovo Group Limited (ТНК)

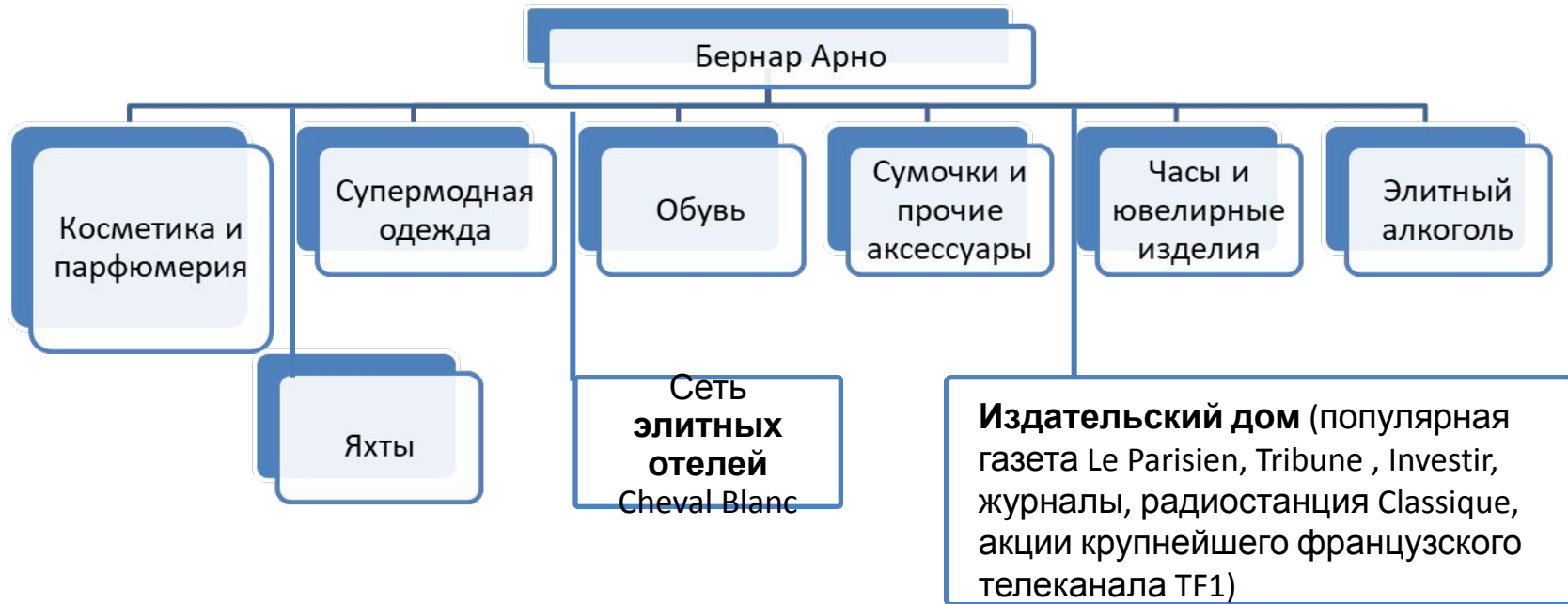


Louis Vuitton -Mot Hennessy

крупнейший поставщик предметов роскоши в мире

свыше 4500 фирменных магазинов, бутиков в 70 странах, включая Россию

«Мы создаем желания и счастье - в этом заключается наш бизнес, - заявляет Бернар Арно. - Я всегда сравниваю нашу индустрию с другими. Мне очень нравится компания Apple и айфоны... Но можете ли вы сказать, что через 20 лет люди по-прежнему будут пользоваться айфонами? Может, и не будут. Может быть, у нас будет новый продукт или что-то гораздо более инновационное. Но я могу сказать, что через 20 лет люди по-прежнему будут пить Dom Perignon.»



75 знаменитых брендов, включая Christian Dior, Givenchy, Kenzo, Berluti, Fendi, FENTY, Louis Vuitton, Marc Jacobs, C line, Zenith International SA, TAG Heuer SA

1. Понятие и состав ОС, виды ОС

2. Иерархические ОС

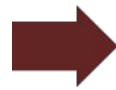
3. Органические ОС

Достоинства дивизиональных

структур

- обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с большой численностью сотрудников и территориально удаленными подразделениями;
- эффективна там, где производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений;
- при расширении границ самостоятельности отделений они становятся «центрами получения прибыли», активно работая на повышение эффективности и качества производства;
- тесная связь производства с потребителями.

1. Понятие и состав ОС, виды ОС



2. Иерархические ОС



3. Органические ОС

Недостатки дивизиональных

структур

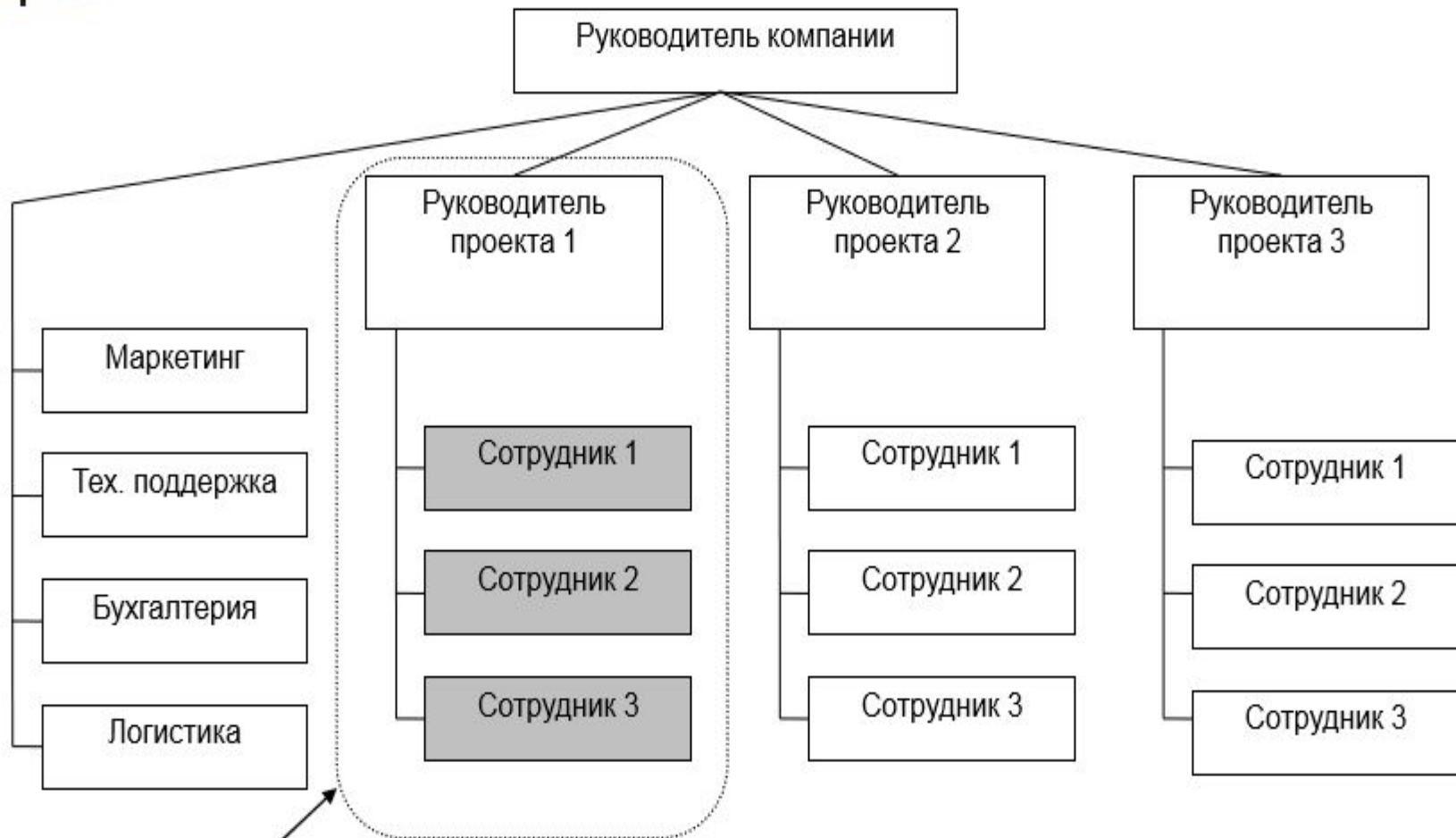
- большое количество «этажей» управленческой вертикали;
- разобщенность штабных структур отделений от штабов компании;
- основные связи – вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки, такие как волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов;
- дублирование функций на разных этажах – очень высокие затраты на содержание управленческой структуры.

1. Понятие и состав ОС, виды ОС

2. Иерархические ОС

3. Органические ОС

Проектная структура



Координация проекта

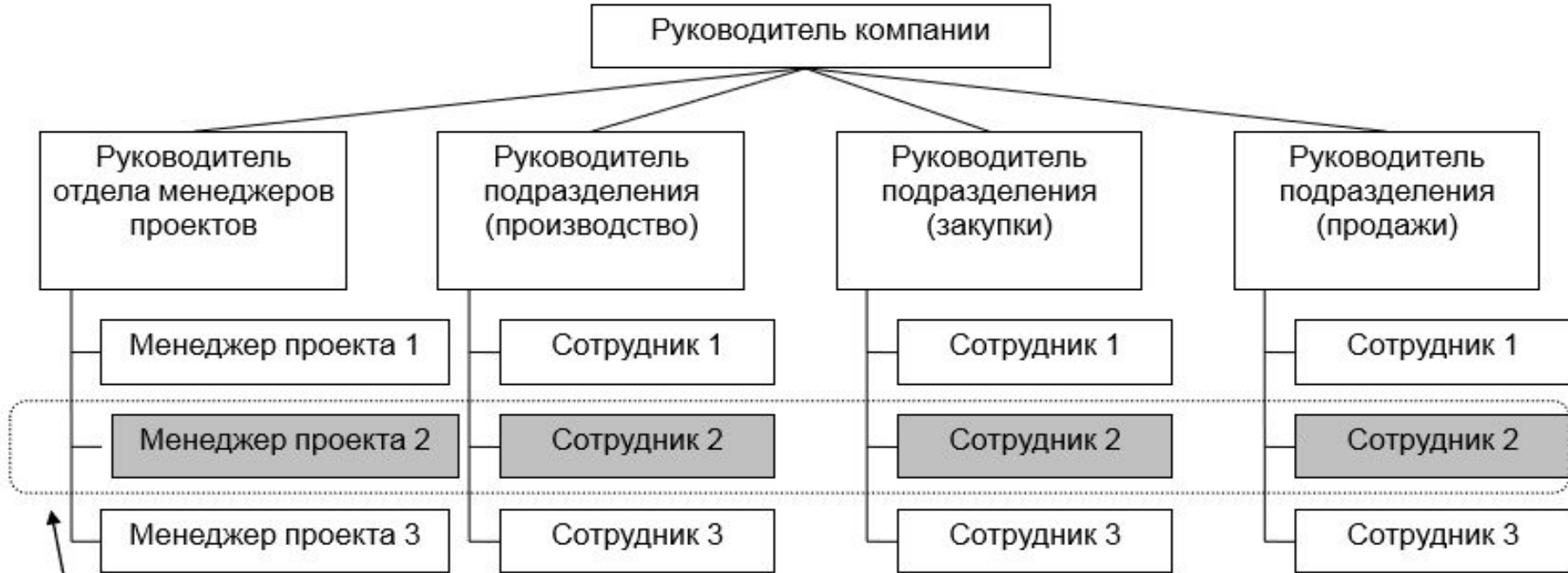
Цветом выделены сотрудники, участвующие в проекте

1. Понятие и состав ОС, виды ОС

2. Иерархические ОС

3. Органические ОС

Матричная структура организации



Координация проекта

NB: Матрица бывает:

- слабая
- сильная (жесткая)
- сбалансированная

Цветом выделены сотрудники, участвующие в проекте

1. Понятие и состав ОС, виды ОС

2. Иерархические ОС

3. Органические ОС

Слабая матрица



1. Понятие и состав ОС, виды ОС

2. Иерархические ОС

3. Органические ОС

Сбалансированная матрица



1. Понятие и состав ОС, виды ОС

2. Иерархические ОС

3. Органические ОС

Сильная матрица



1. Понятие и состав ОС, виды ОС

2. Иерархические ОС

3. Органические ОС

Сравнение оргструктур

Характеристики проекта	Форма организации проекта				
	Функциональная	Слабая матрица	Сбалансированная матрица	Сильная матрица	Проектная
Власть менеджера проекта	Слабая или отсутствует	Ограниченная, ниже, чем у функциональных менеджеров	Средняя, равен по власти с функциональным и менеджерами	Высокая, выше, чем у функциональных менеджеров	Очень высокая или полная
Роль менеджера проекта	Лидер проекта, координатор. Частичная загрузка	Координатор проекта, лидер. Частичная загрузка	Руководитель проекта, координатор. Полная загрузка	Руководитель проекта/программы. Полная загрузка	Руководитель проекта/программы. Полная загрузка
% персонала, полностью задейств. в проекте	нет	0-25%	15-60%	50%-95%	85-100%

Преимущества :

- Высокая степень гибкости и адаптивности;
- Лучшая координация работ;
- Возможность быстрого и безболезненного перераспределения ресурсов между проектами;
- Сосредоточение внимания, управления и ресурсов на конкретных целях в сочетании с возможностями квалифицированной и специализированной функциональной экспертизы и помощью;
- Малые потери информации и более эффективное регулирование коммуникации.

Недостатки:

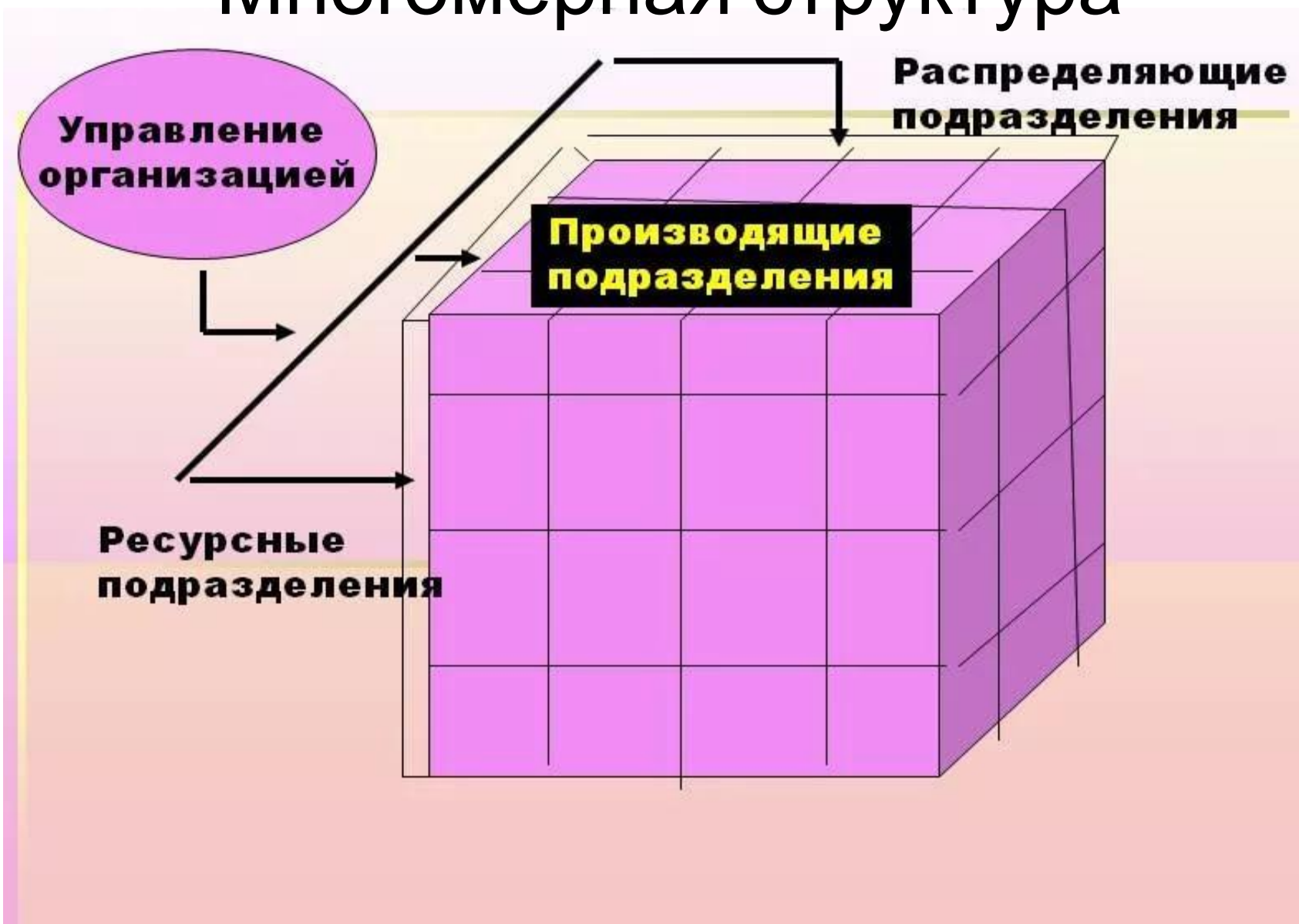
- Высокая сложность структуры;
- Проблемы, обусловленные наложением вертикальных и горизонтальных полномочий;
- Относительно высокие административные и накладные расходы, большие траты времени на организационные мероприятия (собрания, организация команд, распределение полномочий).

1. Понятие и состав ОС, виды ОС

2. Иерархические ОС

3. Органические ОС

Многомерная структура

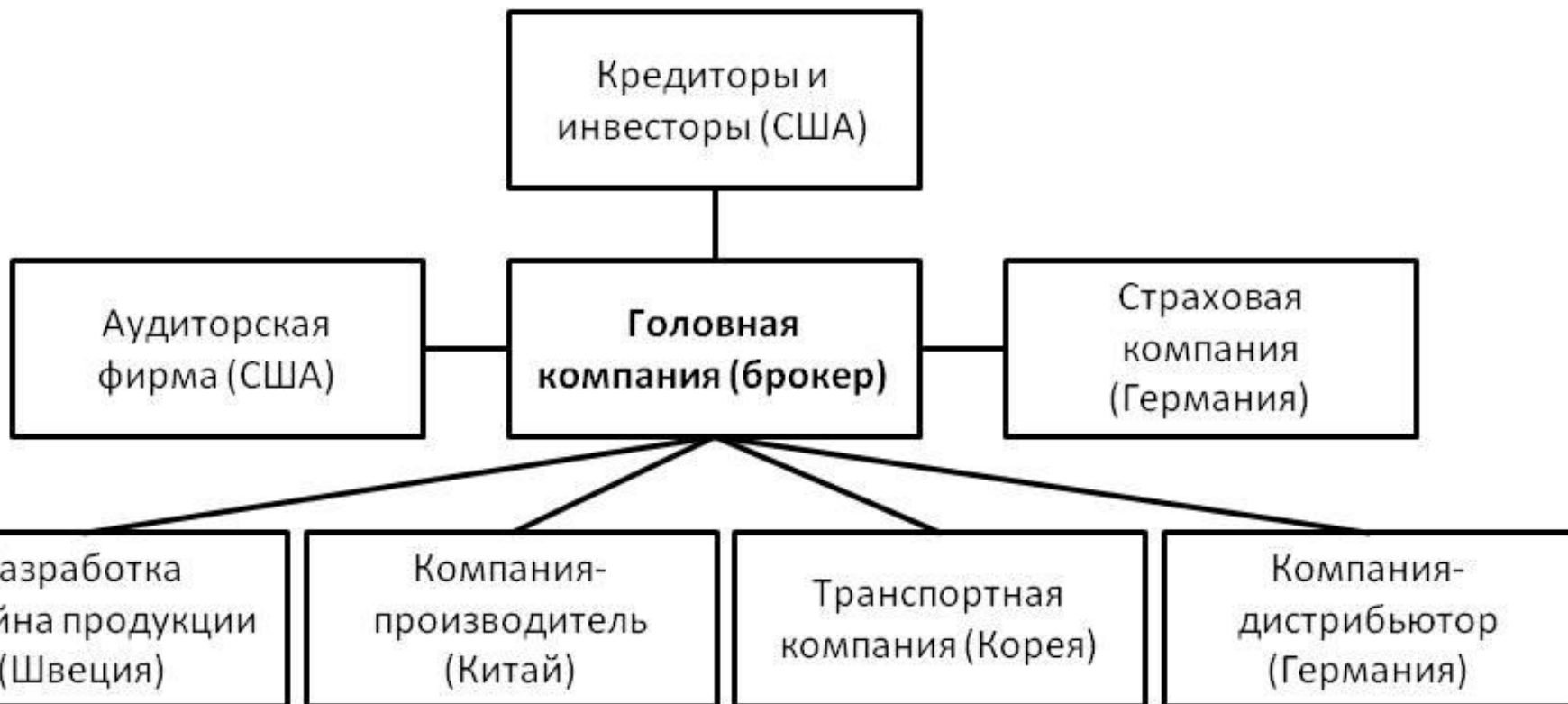


1. Понятие и состав ОС, виды ОС

2. Иерархические ОС

3. Органические ОС

Сетевая структура



1. Понятие и состав ОС, виды ОС

2. Иерархические ОС

3. Органические ОС

Сетевая структура

Достоинства

- Конкурентоспособность на мировом уровне;
- Гибкость и быстрая реакция;
- Снижение административных расходов

Недостатки

- Отсутствие непосредственного контроля;
- Возможность незапланированной утраты частей организации;
- Ослабление лояльности сотрудников

1. Понятие и состав ОС, виды ОС

2. Иерархические ОС

3. Органические ОС

Виртуальная структура



- это стратегический альянс нескольких групп-участников, создаваемых для достижения каких-либо целей

- **Виртуальная организационная структура** - строится на ограниченном во времени взаимодействии нескольких независимых функциональных партнеров (последние могут заниматься проектированием, производством, реализацией товаров и услуг и т. д.) посредством активного использования самых современных информационных технологий

1. Понятие и состав ОС, виды ОС



2. Иерархические ОС



3. Органические ОС

Достоинства

- Гибкость;
- потенциально высокая производительность труда (фокус на ключевых компетенциях);
- низкие затраты на организацию и запуск бизнеса;
- высокая оперативность в решении вопросов;
- активное использование современных IT-технологий

Недостатки

- Длительная адаптация менеджеров «старого типа»;
- Отсутствие непосредственного контроля;
- высокая зависимость от бизнес-партнеров;
- высокие и слабоуправляемые временные и репутационные риски.

Джим Уайтхерст

Открытая организация:

- крепкие горизонтальные связи;
- вовлеченность сотрудников в идеологию и судьбу сообщества, которому они принадлежат.

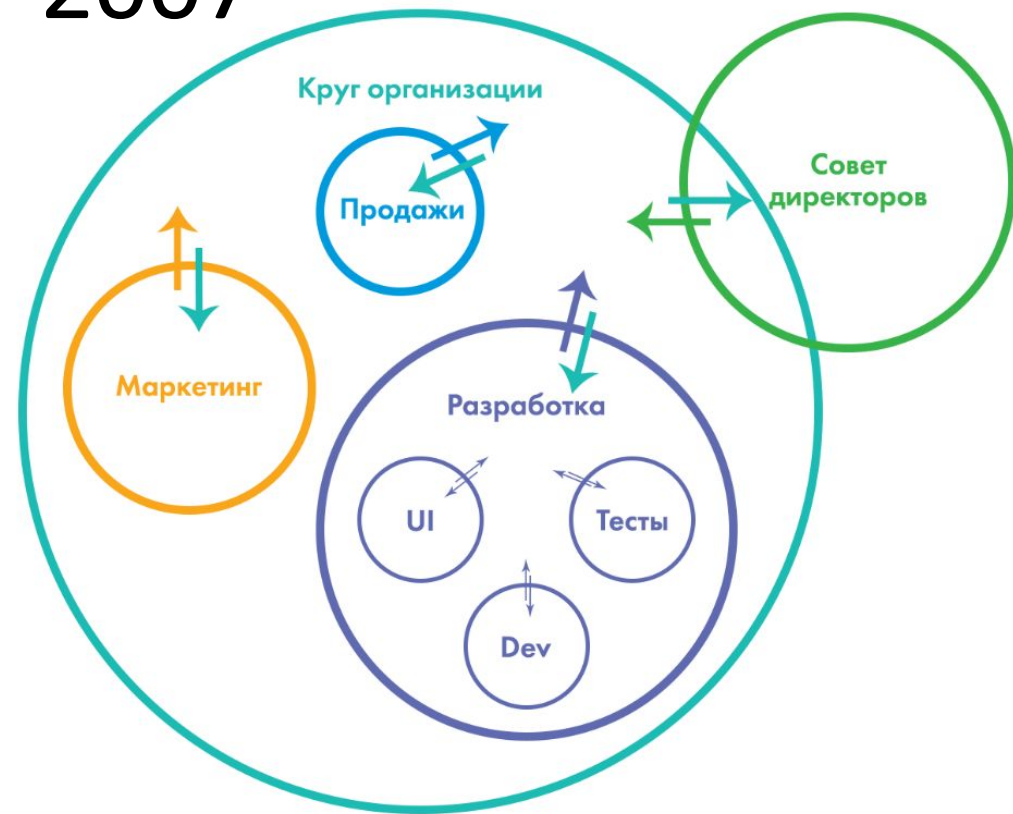
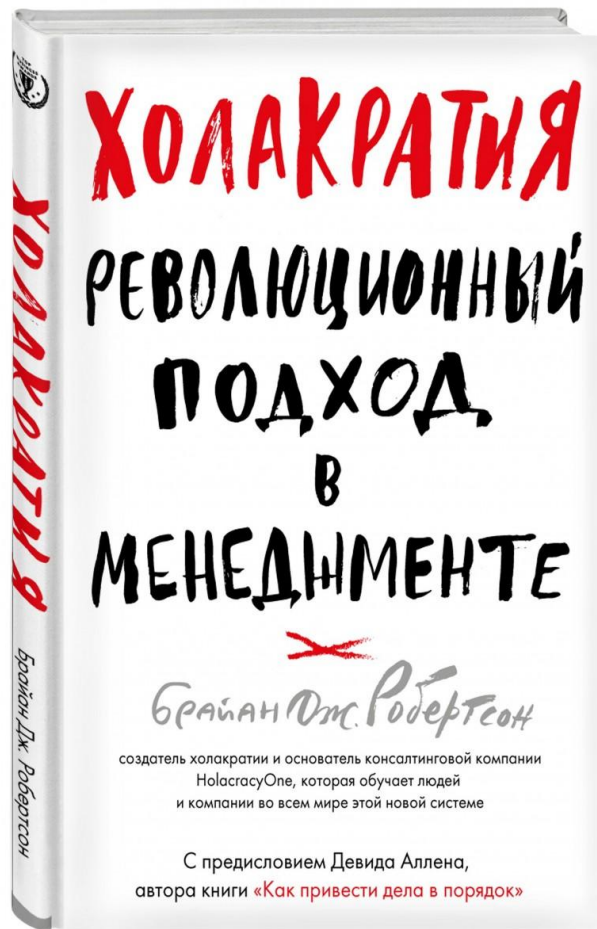


Признаки успешных организаций завтрашнего дня

1. Руководителей будут выбирать подчиненные.
2. Личный вклад будет иметь большее значение, чем полномочия.
3. Авторитет сотрудника будет определяться ценностью, которую он вносит в общее дело, а не должностью, которую он занимает.
4. Люди станут соревноваться в том, чтобы принести в дело больше инноваций, а не в покорении карьерной лестницы.
5. Размер оплаты труда будет устанавливаться коллегами, а не начальниками.
6. Соревнование идей и мнений будет проходить на равных условиях.
7. Средства будут распределяться в соответствии с механизмами, подобными рыночным.
8. Базовыми компетенциями станут экспериментирование и оперативное прототипирование.
9. Основными блоками в структуре организации станут сообщества по интересам.
10. Координация будет осуществляться путем взаимодействия, а не централизованного принятия решений.
11. Горизонтальные связи будут важнее вертикальных.
12. Структура будет видна только там, где она необходима, и исчезнет в остальном.
13. Разработка стратегии станет темой для занимательной общей беседы.
14. Перемены начнутся в тех областях, где их не ждешь, и будут подхвачены остальными, а не продиктованы руководством.
15. Контроль над происходящим будет достигаться путем прозрачности процессов и обратной связи с коллегами.
16. Границы внутри организации станут проницаемыми.
17. Каждый начнет мыслить, как владелец бизнеса и будет столь же ответственным.
18. Решения будут приниматься с учетом реальных условий.
19. Обязательства будут добровольными.

Брайан Робертсон, HolacrasyOne,

2007



Холакратия - эффективная организация, саморегулирующаяся система. Каждый ее сотрудник исполняет ряд четко обозначенных и документально закрепленных ролей, имея при этом высокую автономность и широкие полномочия в рамках своей сферы деятельности.

Якорный круг

Продажи

Рыбаки



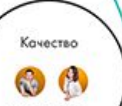
Москва



Инструменты



Мобайл



Качество



Дизайн



Бекенд



Фронтенд

Разработка

Основатели



Сервис



Чел



Делл



Страйк



Бинго



Джекпот



Союз



Мир

Забота о Кнопке



Забота о Кнопке



Бухгалтерия

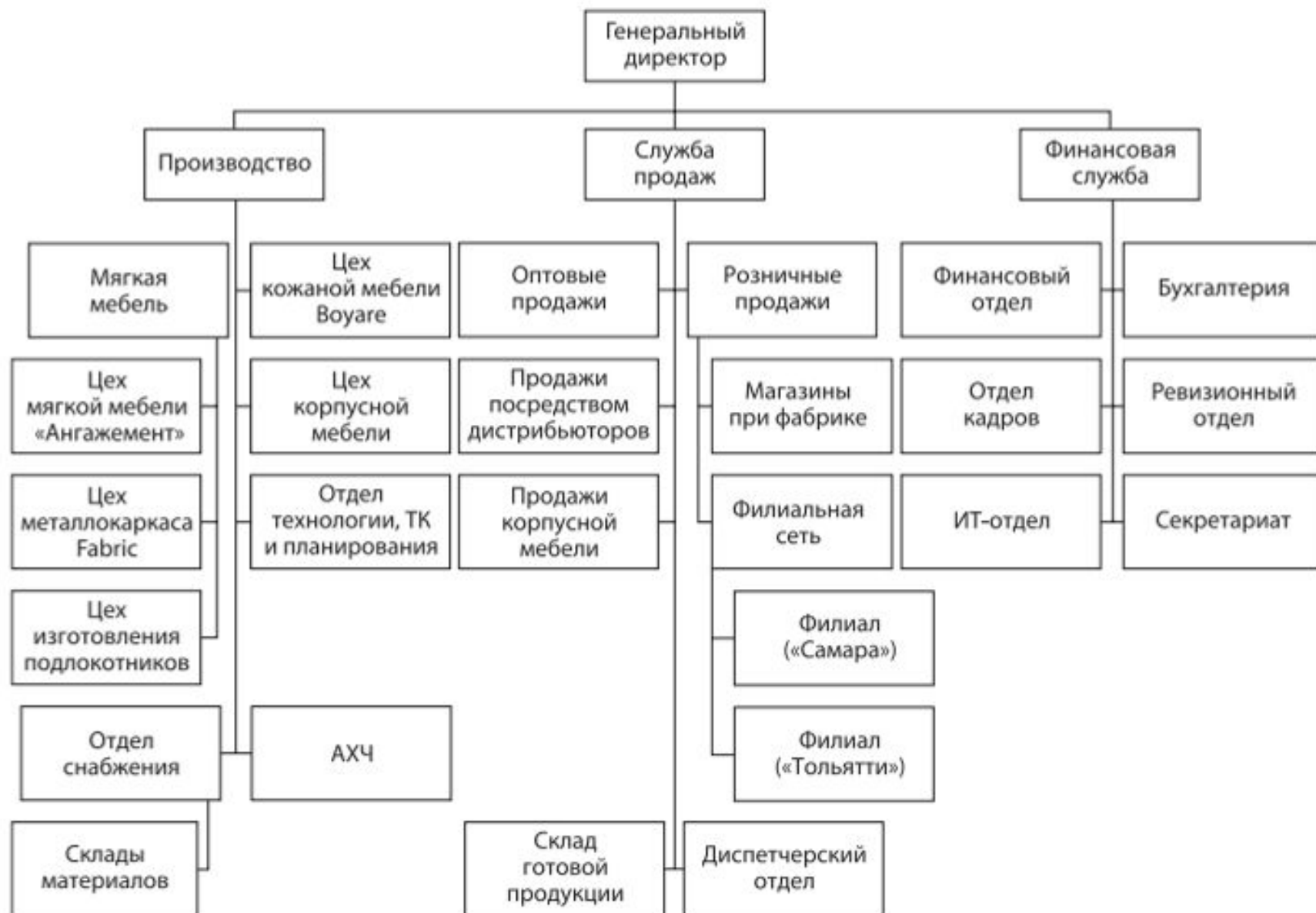


Хозяйство

Маркетинг

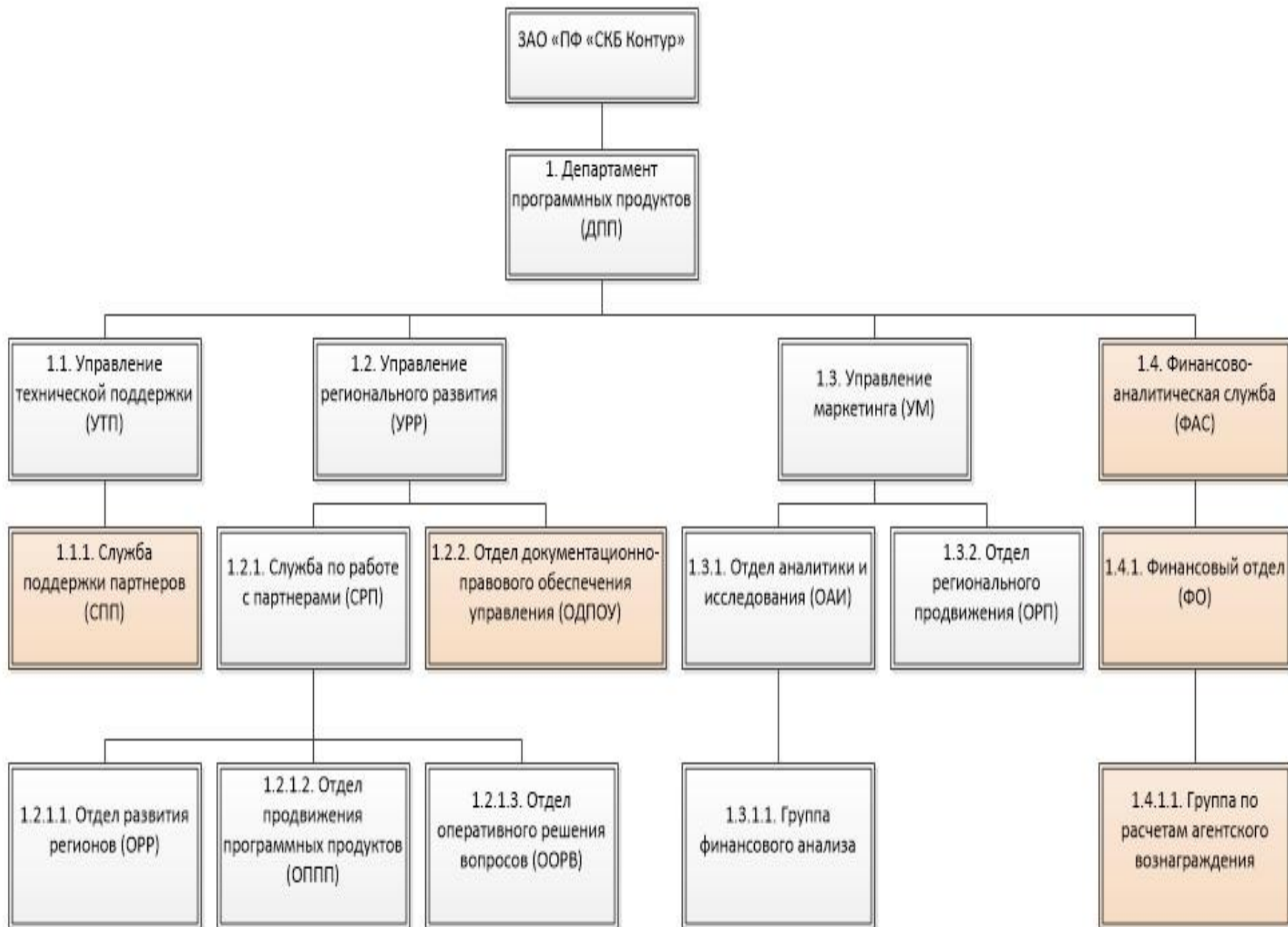


Мебельная фабрика

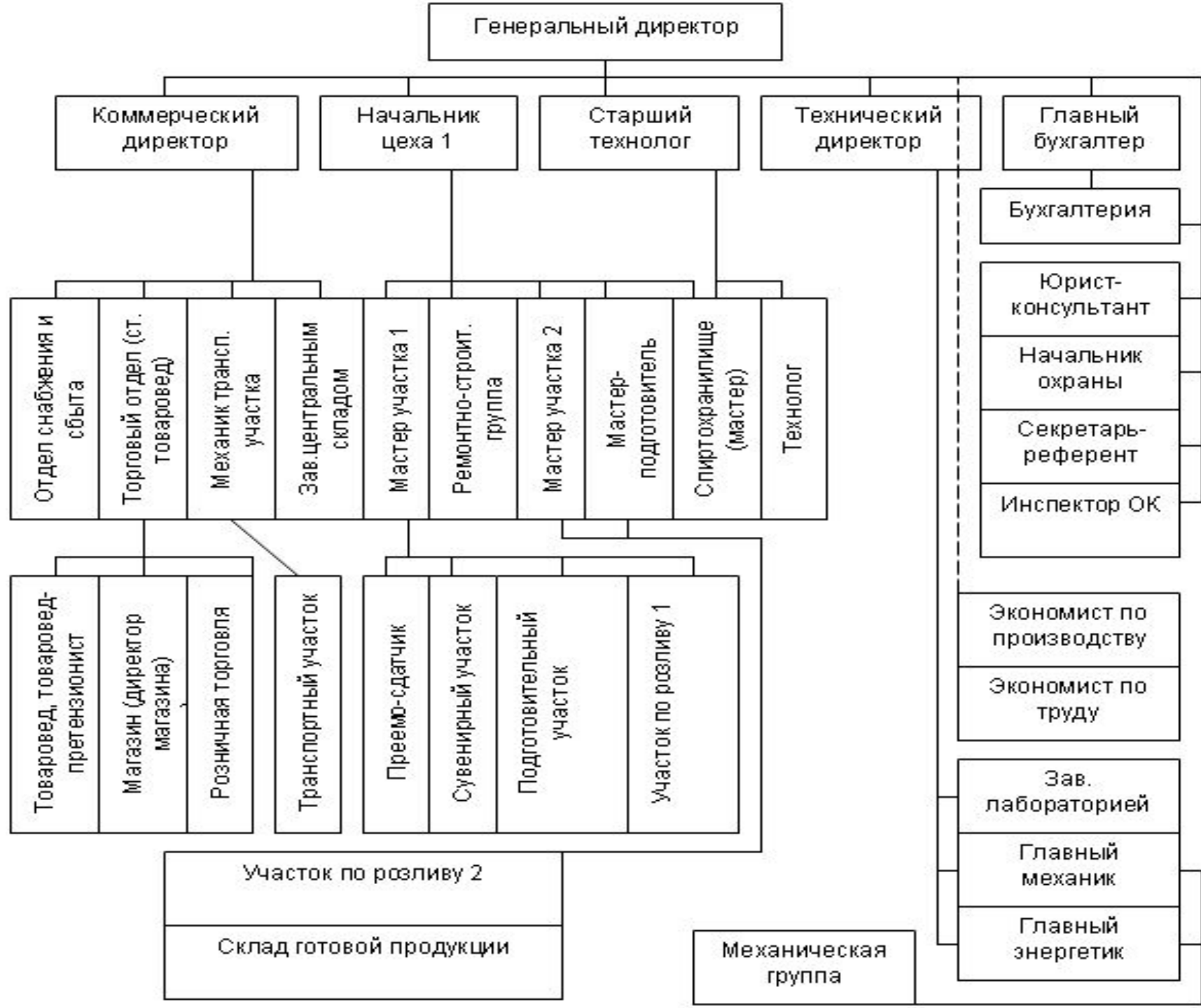


Строительная компания

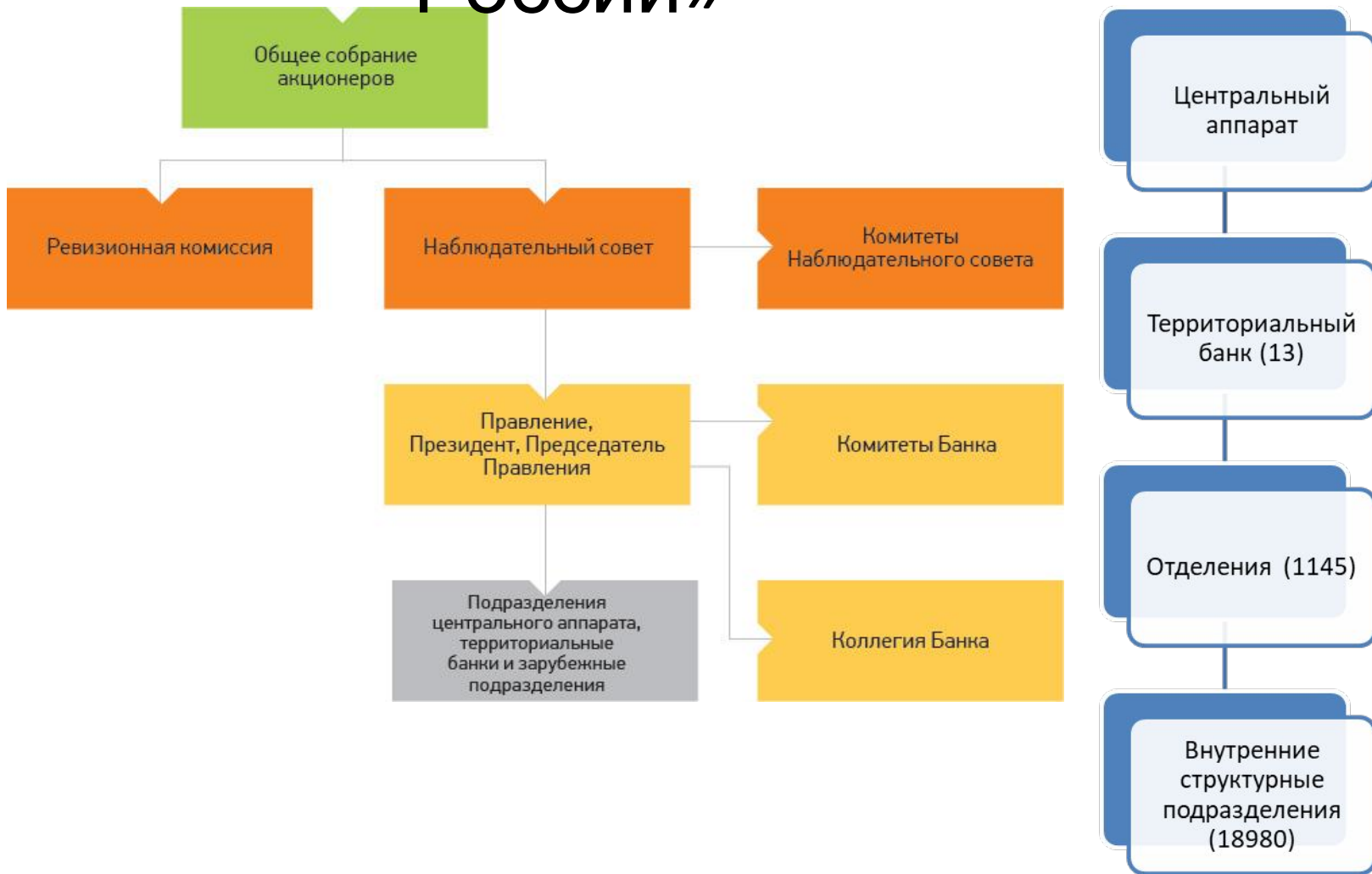




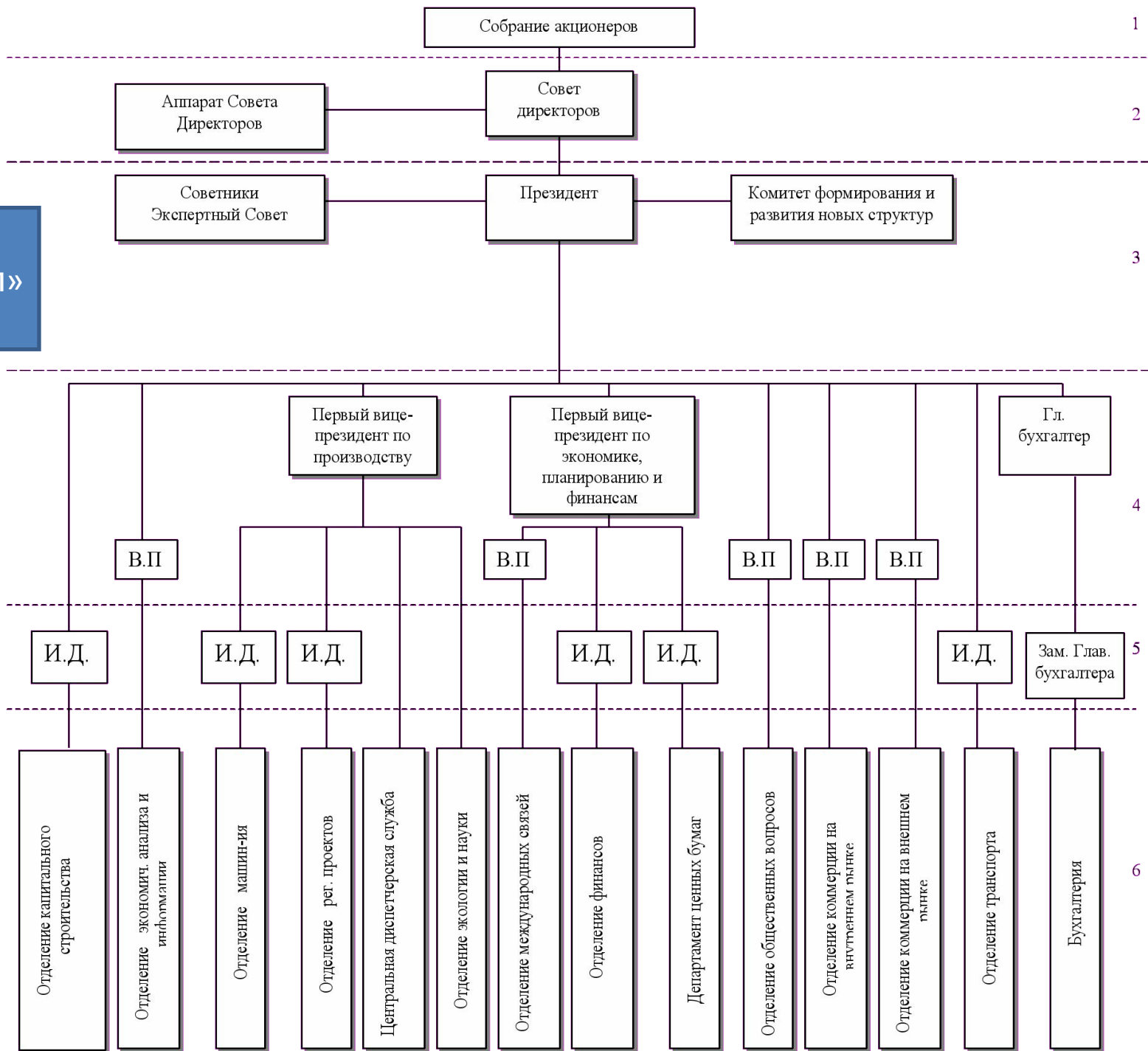
АО «ПЕРМАЛКО»



ПАО «Сбербанк России»



ПАО «Лукойл»



1
2
3
4
5
6

«Metro Cash & Carry»

