

# *Структура организации (или организационная структура)*

Структура — это прежде всего совокупность взаимосвязанных звеньев, образующих систему

Структура организации определяет степень включенности людей в дела предприятия, типы и принципы формирования рабочих групп и управленческих команд, особенности построения сетей коммуникации

# Виды организационных структур:

- *линейная* — звенья связаны друг с другом последовательно;
- *кольцевая* — звенья связаны друг с другом также последовательно, но “выход” последнего звена одновременно является “входом” первого;
- *“колесо”* — в отличие от кольцевой в центре (на месте “оси”) имеется звено, связанное со всеми остальными;
- *звездная* — в отличие от структуры “колесо” отсутствуют периферийные связи (“обод”), а звенья связаны между собой лишь через центр (центральное звено);
- *многосвязная* — в отличие от кольцевой структуры каждое звено связано со всеми остальными;
- *сотовая* — каждое звено связано либо с четырьмя другими (либо с тремя) и имеет один внешний “выход” (“вход”), либо с двумя и имеет два внешних “выхода” (“входа”);
- *иерархическая* — характеризуется наличием иерархии управления;
- *смешанная* — в различных подсистемах возможны перечисленные виды структур.

# Эффективность структур

- звездная и иерархическая структуры соответствуют достаточно простым и четко поставленным задачам, а также рутинным заданиям, допускающим возможность ошибки, поскольку обеспечивают быстрое получение решений.
- Многосвязная структура в смысле безотказности и правильности решения более подходит для сложных задач с неполной информацией, хотя процесс решения занимает больше времени.
- Линейная структура дает неплохие результаты при решении простых задач с малым объемом исходных данных.
- Кольцевая — предпочтительнее там, где требуется творческий подход к решению, она же способствует наибольшей удовлетворенности участников своей деятельностью.
- Наименьшее влияние на результат решения оказывает квалификация участников в многосвязной и сотовой структуре, а наибольшее — в звездной и иерархической.

# Организационное пространство может быть распределено:

- географически (цеха, отделы...),
- функционально (каменщик, нормировщик...),
- статусно (рабочие, служащие, руководители...)
- иерархически (начальник отдела, директор завода...).

# Функциональная организационная структура

Строится по принципу распределения функций внутри организации и чаще всего существует одновременно с линейной.

Один из подвариантов функциональной структуры — *дивизионная (департаментная)* структура, которая может быть построена по нескольким основаниям:

- продуктному (принцип “один продукт — одна структура”);
- региональному или географическому (принцип “один регион — одна структура”);
- сегментальному (сегмент потребительского рынка, принцип “одна группа потребителей — одна структура”).

# Факторы проектирования организаций

Факторы проектирования организаций — это параметры внешней и внутренней среды, которые необходимо учитывать при создании проекта организационной структуры.

В самом общем виде мы можем выделить четыре группы факторов:

- *внешняя среда и инфраструктура, в которой действует организация;*
- *технология работ и тип совместной деятельности;*
- *особенности персонала и корпоративной культуры;*
- *стратегия развития организации*

# Особенности персонала и корпоративной культуры

При создании организационной структуры необходимо учитывать существенные особенности персонала и корпоративной культуры:

- уровень подготовки;
- способность к командной работе;
- тип управленческой роли;
- тип организационной культуры
- способ социализации.

- *Тип управленческой роли* — наличие в организации руководителей, способных выполнять разные управленческие роли, также определяет выбор организационной структуры
- *Способ социализации.* Под способом социализации понимается типичный механизм передачи групповых норм, тот способ овладения культурой, который привычен для каждого сотрудника. Можно выделить несколько типов социализации, связанных с типами организационных культур (***послушник – подражание; подмастерье – подчинение; студент – профессионализация; профессионал – инициативность***).
- *Тип организационной культуры*
- ✓ ***Предпринимательская*** (Проектная);
- ✓ ***Бюрократическая*** (Линейная)



# Современные тенденции реформирования организационной структуры

В настоящее время многие фирмы выбирают функциональный тип структуры, что дает возможность учитывать специализацию каждого хозяйственного звена, а в конечном итоге организации приходят к *дивизиональному* типу структуры (региональной или продуктной). Такие структуры характеризуются наличием:

- оперативных подразделений с широкими полномочиями;
- многоуровневой организационной структуры;
- делегированием полномочий;
- выделением функций стратегического управления и центральных функциональных служб.

# Минусы дивизиональной структуры

- явное различие мировоззрений специалистов разных подразделений, что приводит к трудностям функционирования организации как единого целого;
- различие, а иногда и взаимоисключительность целей различных подразделений, что может приводить к конфликтам между подразделениями;
- ограничение в освоении новых областей деятельности, продуктов, технологий (в связи с уменьшением темпов роста, наличием излишков капитала и производственных мощностей, тенденцией к мелкосерийному производству под воздействием запросов потребителей);
- независимость отдельных подразделений, производств, рынков, препятствующей интеграции различных направлений, исследовательской, конструкторской, производственной и сбытовой деятельности;
- неспособность стимулировать внутреннее предпринимательство, которое в силу раздробленности организации доступно только высшему эшелону управления.

## *Способы реформирования организационной структуры*

связаны с изменением приоритетов в работе с персоналом:

- введением матричных структур, требующих не столько подчинения формальной структуре, сколько достижение эффективности управления;
- переходом от исполнительской позиции к участию в выработке стимулирующих корпоративных целей;
- переходом от контроля за работниками к развитию их способностей и расширению

# Организационная структура

Организационная структура есть совокупность подразделений ("конструктивных блоков" организации), взаимосвязь которых отображает отношения власти-подчинения (субординации), соподчинения, координации, а также материальные, энергетические, финансовые, информационные потоки в организации и перемещения кадров между подразделениями

# Материальная структура

Материальная структура организации описывает материал (люди, технологии, оборудование и другие компоненты), распределенный по подразделениям и должностным позициям и наполняющий их

# Функциональная структура

Функциональная структура отображает свойства проектируемого объекта, используемые для удовлетворения заданных потребностей.

Эффективность достижения целей организации определяется именно ее функциональной структурой.

Организационная и материальная структуры нужны для реализации проекта, они определяются функциональной структурой

# Проектирование материальной структуры включает

определение численности персонала по каждому подразделению с указанием того, какие функции (задачи) поручаются тем или иным исполнителям, и формулированием требований к подбору кадров (их профессиональным и личностным характеристикам).

При этом учитываются особенности технологий и оборудования, с использованием или обслуживанием которых будет связана деятельность работников, а также вопросы создания надлежащих межличностных, личностно-групповых и межгрупповых отношений.

Общий принцип состоит в том, чтобы все административно предъявляемые требования (технологические карты, распорядок рабочего дня и др.), обеспечивающие заданное функционирование, во-первых, лежали в пределах физических возможностей персонала, во-вторых, нашли свою социокультурную основу и, в частности, был создан социально-психологический климат, не препятствующий их выполнению. На основе этих требований в дальнейшем разрабатываются система оплаты труда и вопросы стимулирования развития персонала.

# *Устойчивость* организации

Важный момент проектирования материальной структуры - обеспечение *устойчивости* организации к всевозможным внешним и внутренним воздействиям.

Устойчивость означает, что организация - путем частичных структурных изменений или без них, ценой изменения организованности материала (например, перевода работников из одного подразделения в другое) или без этого - способна выдержать указанные воздействия, не прекращая функционирования и удовлетворяя заданные потребности.



# Обеспечение устойчивости

Обеспечение устойчивости организации требует оптимизации напряжений.

По аналогии с проектированием технических систем можно сформулировать два основных принципа оптимизации напряжений: принцип оптимального нагружения и принцип оптимального материала.

*Принцип оптимального нагружения* предусматривает:

- по возможности равномерное распределение нагрузок;
- при невозможности равномерного распределения нагрузок - распределение материала таким образом, чтобы в точках концентрации нагрузок было наибольшее количество материала, воспринимающего эти нагрузки - достижение примерного равенства напряжений во всех точках организации;
- увеличение числа путей передачи и точек восприятия нагрузок;
- уменьшение вероятности внезапных и экстремальных нагрузок;
- создание предварительных напряжений.

# Принцип оптимального материала

*Принцип оптимального материала* предусматривает выбор материала, качество и количество которого при минимально возможных затратах позволит выдержать постоянные и переменные нагрузки, в том числе, экстремальные, без нарушения функционирования организации.

Материал должен удовлетворять следующим требованиям:

- возможность построить необходимые структуры, исходя из свойств материала (например, возможность строить внешнеэкономические связи организации, опираясь на знание сотрудниками иностранных языков, международного права и т.п.);
- доступность соответствующего условиям материала в нужном месте в нужный момент;
- способность к восприятию нагрузок в месте размещения;
- возможность использования после изменений организации и ее функционирования, предусмотренных планами, программами, стратегией (например, владение вторыми профессиями);
- возможность совершенствования в соответствии с планами, программами, стратегией изменений организации и ее функционирования, а также ситуационными обстоятельствами.

# ***Ключевые процессы в рамках новой управленческой концепции:***

- предпринимательский — поощрение инициатив, обеспечение творчества и предпринимательство в первичном звене управления;
- интеграционный — сбалансированное развитие и объединение потенциала, компетенции в рамках организационной структуры;
- инновационный — стимулирование и управление изменением и нововведением.

Одно из основных отличий нового подхода — порядок выработки организационных целей и задач. Ранее стратегические задачи формулировало высшее руководство, но стратегии эффективны лишь тогда, когда вписываются в масштабные организационные задачи. Это означает, что необходимо создание такой организации, в которой персонал способен стать приверженцем стратегических целей, быть ориентированным на изменение и на участие в развитии фирмы.

# Инновационные стратегии

Инновационные стратегии направлены на развитие и использование потенциала организации и рассматриваются как реакция на изменение внешней среды.

Инновационными стратегиями могут быть:

- *инновационная деятельность организации, направленная на получение новых продуктов, технологий и услуг;*
- *применение новых методов в НИОКР, производстве, маркетинге и управлении;*
- *переход к новым организационным структурам;*
- *применение новых видов ресурсов и новых подходов к использованию традиционных ресурсов.*

# Этапы разработки инновационной стратегии

1. Выработка миссии организации;
2. формулирование инновационных целей, адекватных потенциалу и не противоречащих организационной цели;
3. анализ внешнего окружения с целью выявления возможностей и угроз и оценка инновационного потенциала предприятия и диагностика конкурентного положения бизнеса;
4. обоснованный выбор направлений инновационной стратегии, соотнесённой с выбранной целью.
5. реализация инновационной стратегии;
6. корректировка инновационной стратегии.