

Организационная структура

Задачи раздела 6.

1. Определение понятия организационной структуры и структуры управления организацией.
2. Выявление характеристик организационных структур.
3. Знакомство с основными типами организационных структур.

Организационная структура

Структура – организационная характеристика системы, представляющая собой совокупность устойчивых связей и отношений, обеспечивающих стабильность и равновесие системы, взаимодействие, соподчинённость и пропорциональность её элементов.

Организационная структура

Структура организации – это совокупность фиксированных взаимосвязей, отношений и коммуникаций между подразделениями и отдельными работниками организации.

Организационная структура

Организационная структура - установленная схема взаимодействия и координации технологических и человеческих элементов и определённая упорядоченность задач, ролей, полномочий и ответственности.

Организационная структура

Факторы эффективности:

- политика руководства и методы воздействия на поведение персонала;
- взаимосвязи между людьми и их работой (отражаются в их должностных обязанностях);
- полномочия и функции работников на различных уровнях управления.

Организационная структура

Организационная структура управления - взаимосвязь и соподчинённость самостоятельных звеньев управления и отдельных должностей, выполняющих функции управления.

Организационная структура

Классификация структурно-организационных связей

По содержанию и функциональному назначению:

- связи непосредственного взаимодействия;
- отношения соподчинённости;
- соотношения, устанавливающие пропорциональность строения организации.

Организационная структура

Классификация структурно-организационных связей

По ориентации:

Горизонтальные связи (носят характер согласования и выражают отношения между равными по положению в иерархии компонентами организации).

Вертикальные связи (связи подчинения, соединяют иерархические уровни и служат каналами распорядительской и отчётной информации). Носят функциональный или линейный характер:

- линейные связи,
- функциональные связи.

Организационная структура

Классификация структурно-организационных связей

По способности к изменению, организационные:

- Инвариантные связи остаются практически неизменными при любых условиях, что обусловлено целевой ориентацией и функциональным назначением организации, а также спецификой реализации в ней взаимосвязей.
- Вариабельные связи при изменении ситуации могут изменить свои характеристики.

Организационная структура

Органиграмма – графическое отображение организационной схемы

Организационная структура

Основные характеристики ОС:

- **Объём ОС** (характеризует её количественный состав: число уровней, элементов, связей между ними).

- **Надёжность ОС** (показывает её способность выполнять свои функции в различных условиях).

- **Размещение ОС** (описывает положение её элементов в пространстве и времени: соответствующие взаимосвязи, подчинённость, отведённые роли).

- **Упорядоченность ОС** (показывает степень формализации её построения и функционирования, возможности и механизмы изменения).

- **Централизация ОС** (говорит о распределении функций между центром и периферией системы и объёмами соответствующих полномочий).

- **Оперативность ОС** (означает возможность реакции системы на изменения обстановки, временные показатели этой реакции и её цену).

Организационная структура

Принципы структуризации:

- целеполагание;
- приоритет функций над составом звеньев;
- приоритет объекта над субъектом;
- первичность миссии, целей, комплекса функций;
- положение во внешней среде;
- адаптивность;
- полная координация;
- минимум сложности.

Организационная структура

Бюрократическая (пирамидальная) структура

Основные характеристики:

- чёткое разделение труда;
- иерархичность уровней управления;
- наличие взаимосвязанной системы обобщённых формальных правил и стандартов;
- формальная обезличенность выполнения должностных обязанностей;
- осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями.

Организационная структура

Бюрократическая (пирамидальная) структура

Линейная структура

Основные особенности:

- реализует принцип единоначалия и централизма в руководстве (прямое воздействие на все элементы организации и сосредоточение в одних руках всех функций руководства);
- предусматривает выполнение одним руководителем всех функций управления и подчинение ему всех нижестоящих подразделений.
- каждое подразделение и каждый работник имеют только одного руководителя: каждый подчинённый имеет своего начальника, а каждый начальник – несколько подчинённых;
- руководитель подразделения выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным подразделением, несёт личную ответственность за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Организационная структура

Бюрократическая (пирамидальная) структура

Линейная структура

Основные достоинства:

- единство распорядительства;
- простота и чёткость подчинения;
- полная ответственность руководителя за результаты деятельности подчинённых ему подразделений;
- оперативность в принятии решений;
- согласованность действий исполнителей;
- получение исполнителями согласованных распоряжений и заданий.

Организационная структура

Бюрократическая (пирамидальная) структура

Линейная структура

Основные недостатки:

- большая информационная перегрузка руководителей, огромный поток документов, множественность контактов с подчинёнными и вышестоящими лицами;
- высокие требования к руководителю – его квалификации, опыту, знаниям;
- структура пригодна к решению только оперативных (тактических) задач.

Организационная структура

Бюрократическая (пирамидальная) структура

Функциональная структура

Основные особенности:

- реализует принцип разделения и закрепления функций управления между структурными подразделениями;
- каждое линейное подразделение нижнего уровня подчиняется нескольким руководителям;
- выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов;
- каждый орган управления специализируется на выполнении конкретных видов деятельности;
- специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения;
- функциональные подразделения наделены полномочиями и ответственностью за результаты

Организационная структура

Бюрократическая (пирамидальная) структура

Функциональная структура

Основные достоинства:

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций;
- специализация подразделения на выполнении определённого вида управленческой деятельности;
- ликвидация дублирования в выполнении задач управления отдельными службами.

Организационная структура

Бюрократическая (пирамидальная) структура

Функциональная структура

Основные недостатки:

- нарушение принципа единоначалия при использовании принципов полномочного распорядительства;
- длительная процедура принятия решений;
- трудности в поддержании связей между различными функциональными службами;
- снижение уровня ответственности исполнителей за работу, поскольку каждый исполнитель получает распоряжения от нескольких руководителей;
- снижение уровня ответственности функциональных руководителей за работу организации в целом.

Организационная структура

Бюрократическая (пирамидальная) структура

Линейно-функциональная структура.

Основные особенности:

- сочетает реализацию принципов единоначалия, линейного построения структурных подразделений и демократического централизма;
- всю власть и ответственность принимает на себя линейный руководитель, которому помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (функциональные руководители). Данные функциональные структурные подразделения (функциональные руководители) находятся в подчинении главного линейного руководителя;
- специализация управленческого процесса строится в зависимости от обязанностей функциональных руководителей;
- подчинённость исполнителей осуществляется в зависимости от связей по их должности и специализации.

Организационная структура

Бюрократическая (пирамидальная) структура

Линейно-функциональная структура

Основные преимущества:

- улучшение координации деятельности в функциональных областях;
- адекватная и эффективная производственная реакция организации;
- уменьшение дублирования в функциональных областях.

Организационная структура

Бюрократическая (пирамидальная) структура

Линейно-функциональная структура

Основные недостатки:

- возможность отсутствия тесных взаимосвязей на горизонтальном уровне;
- возможность размывания единой стратегии развития организации.

Организационная структура

Бюрократическая (пирамидальная) структура

Линейно-штабная структура (разновидность линейно-функциональной)

Основные особенности:

- сочетает свойства линейных и линейно-функциональных структур;
- предусматривает создание специальных подразделений (штабов) на каждом иерархическом уровне для решения тех или иных задач;
- штабы готовят проекты решений по соответствующим вопросам;
- руководитель принимает решение и доводит его до подразделений.

Организационная структура

Бюрократическая (пирамидальная) структура

Линейно-штабная структура

Основные преимущества:

- эффективность поисков наиболее рациональных вариантов решения производственных задач;
- демократизация управления (вовлечение в процесс управления рядовых работников организации);
- мотивация деятельности работников на основе демократизации управления.

Организационная структура

Бюрократическая (пирамидальная) структура

Линейно-штабная структура

Основные недостатки:

- множественность подсистем управления;
- высокие требования к уровню управленческой компетентности функциональных руководителей.

Организационная структура

Органическая структура

Проектная структура

Основные особенности:

- формируется при разработке проектов, как процессов целенаправленных изменений в системе управления или организации в целом;
- формируется специальное подразделение – проектная команда, которая работает на временной основе;
- управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий;
- руководитель проекта наделяется полной властью и правами контроля в рамках конкретного проекта или какой-то его части;
- по завершении работ по проекту структура распадается, а персонал переходит в новую проектную структуру, возвращается к своим прежним обязанностям либо увольняется

Организационная структура

Органическая структура

Проектная структура

Основные преимущества:

- концентрации всех усилий организации на решении одной задачи;
- гибкость проектных структур (проектную команду можно создать за короткое время);
- усиление личной ответственности конкретного руководителя за конкретный проект.

Организационная структура

Органическая структура

Проектная структура

Основные недостатки:

- проектные структуры приводят к дроблению ресурсов и усложняют развитие организации как единого целого;
- проектные группы не представляют собой устойчивых образований, что лишает членов команд своего места в организации и развития деловой карьеры.

Организационная структура

Органическая структура

Матричная структура

Основные особенности:

- отражает закрепление в организационном построении организации двух направлений руководства:
 - вертикальное направление – управление функциональными и линейными подразделениями;
 - горизонтальное направление – управление отдельными проектами, для реализации которых привлекаются человеческие ресурсы из различных подразделений;
- предполагает разделение прав менеджеров-руководителей подразделений и менеджеров-руководителей проектов;
- наличие у работников одновременно двух руководителей;
- основополагающим принципом является не совершенствование организационных структур или отдельно взятых подразделений, а улучшение их взаимодействия в целях реализации проектов, принципиально важных для развития организации;
- применяется при сложном наукоёмком производстве товаров, информации, услуг.

Организационная структура

Органическая структура

Матричная структура

Основные достоинства:

- интеграция различных видов деятельности организации;
- получение высоких результатов по большому количеству проектов, реализуемых одновременно;
- вовлечение руководителей всех уровней в сферу активной инновационной деятельности.

Организационная структура

Органическая структура

Матричная структура

Основные недостатки:

- сложность реализации матричных структур;
- необходимость специальной подготовки и учёта уровня организационной культуры;
- функции организации частично дублируются;
- неэффективность в кризисные периоды.

Организационная структура

1. Определено понятие организационной структуры и структуры управления организацией.
2. Выявлены характеристики организационных структур.
3. Осуществлён обзор основных типов организационных структур.

Организационная структура

Тест 6. стр.69-70