

# Глава 6

## Организационная структура

Сделала: Минеева Е.С.  
гр. ФК-350006

# Организационная структура

- это рамки, определяющие разделение, группировку и координирование задач внутри организации.

*Поиск правильной структуры* - это подбор сочетания формализованных процедур с инновациями и творчеством.

*Правильная структура* - адекватный контроль деятельности сотрудников, без чрезмерного влияния на мотивацию людей и их отношение к работе. Обеспечивает четкую систему отчетности и предоставляет линии коммуникаций, уменьшает количество ненужных и дорогостоящих уровней управления. Демонстрирует схему взаимодействия должностных лиц друг с другом и выполнения задач отдельными сотрудниками и рабочими группами.

# Аспекты организационной структуры

*Делятся на элементы:*

1. Рабочая специализация
2. Подразделение на отделы
3. Порядок субординации
4. Норма управляемости
5. Централизация
6. Формализация

# Специализация в выполнении рабочих задач

- создание ролей для отдельных сотрудников, позволяющее им специализироваться на ограниченном количестве функций.

Преимущество разбивки работы в том, что это позволяет повысить производительность сотрудников и снизить издержки за счет использования менее квалифицированной рабочей силы. Необходимо найти баланс между этим преимуществом и риском сделать работу слишком скучной или напряженной, что может привести к несчастным случаям, низкому качеству, плохой производительности, прогулам и частым увольнениям.

# Подразделение на отделы

- это объединение отдельных сотрудников в группы для координации общих или связанных задач.

*Организации могут подразделяться на отделы:*

- на основе функций
- продуктов или услуг
- процессов
- по географическому или потребительскому принципу

*Самая распространенная* форма основывается на распределении по отделам в зависимости от *выполняемой функции*.

# Порядок субординации

- это структура подчинения нижних уровней организации верхним. Определяет механизм соединения каждой должности с главой организации. Устанавливаются полномочия и ответственность.

Полномочия сопровождаются соответствующим уровнем ответственности. С помощью **единоначалия избегаются потенциальные конфликты, создается понятный процесс принятия решений.**

# Норма управляемости

- это количество персонала, которым менеджер может напрямую руководить без потери эффективности своей деятельности. Число подчиненных определяется уровнем их компетентности: чем квалифицированнее, тем меньше их нужно контролировать.

Норма управляемости влияет на количество уровней менеджмента. Чем она больше, тем большее число сотрудников может контролировать один менеджер, что уменьшает издержки на управление. Достигается за счет снижения эффективности.

В последнее десятилетие наблюдается **тенденция к увеличению норм управляемости.**

# Централизация и децентрализация

*Централизация* - это степень, до которой принятие решений является прерогативой руководства организации.

*Децентрализация* - когда полномочия на принятие решений получают рядовые сотрудники и менеджеры низшего звена.

*Не бывает полностью централизованной или децентрализованной организации.*



# Формализация

- это стандартизация работ и степень, до которой поведение сотрудника определяется правилами и процедурами.

Формализация организации увеличивает контроль менеджеров над персоналом и свободу действия отдельного сотрудника в принятии решений.

# Структурные модели

*Делятся на категории:*

1. Простая
2. Бюрократическая
3. Матричная
4. Командная

**1. Простая** имеет низкую степень подразделения на отделы и формализации, высокую норму управляемости; решения принимаются всего несколькими сотрудниками.

Подобная структура может **использоваться небольшим розничным магазином**.

# Структурные модели

**Преимущества простой структуры:** решения принимаются быстро, в период повышенной нагрузки можно нанять дополнительный персонал, финансовая ответственность возлагается на владельца (менеджера).

**2. Бюрократическая структура** характеризуется стремлением стандартизировать работу организации, чтобы максимально координировать и контролировать персонал и деятельность. Основывается на высоком уровне формализации, использовании отделов для группировки людей в рабочие команды, выполняющие определенные функции или задачи, на крайне централизованном принятии решений и четком порядке субординации.

# Структурные модели

3. **Матричная структура** отражает распределение сотрудников по отделам в соответствии с выполняемыми функциями или предлагаемыми организацией продуктами.

Отдельные члены этих подразделений могут предоставлять услуги множеству различных спортивных групп или спортсменов, подчиняясь двум руководителям. Это разрушает принцип единоначалия, но позволяет организации объединить специалистов для максимального распределения компетентности при одновременном содействии их занятости в нескольких проектах. Предпочтительнее работа в команде, чем поодиночке.

Увеличивается и опасность возникновения несогласованности, что в свою очередь может привести к стрессовой нагрузке рабочего процесса.

# Структурные модели

4. В командной структуре процесс принятия решений не централизован, а распределен между рабочими группами, которые состоят из людей, имеющих квалификацию для выполнения разнообразных задач.

# Факторы, влияющие на структуру спортивной организации

Существуют четыре основных фактора, от которых зависит структурный тип организации: ее стратегия, размер и среда, уровень развития технологии.

## *1. Стратегия организации*

В идеальных условиях структура организации была бы создана исключительно на основе требования сделать максимальными шансы организации на достижение ее стратегических целей.

# Факторы, влияющие на структуру спортивной организации

## *2. Размер организации*

Играет важную роль в определении наиболее подходящей для нее структуры. Крупные организации обычно бывают более формализованными, с большим количеством специальных должностей и отделов и большим количеством уровней менеджмента, чем в небольших организациях. Когда организации становятся крупнее, процесс принятия решений делается более децентрализованным.

# Факторы, влияющие на структуру спортивной организации

## *3. Развитие технологии*

В организациях, выполняющих преимущественно типовые задачи, наблюдается высокий уровень централизованного принятия решений и подразделения на отделы. Нетипичные задачи требуют, чтобы решения принимались на том уровне организации, на котором эти задачи выполняются. Интенсивное использование технологий требует привлечения дополнительных специалистов.



# Факторы, влияющие на структуру спортивной организации

## *4. Изменчивость среды спортивной организации*

Среда спортивных организаций зависит от действий поставщиков, потребителей, спонсоров, спортсменов, волонтеров, персонала, заинтересованных групп и правительственных регулирующих органов, а также от глобальных изменений экономических и рыночных условий.

Дополнительные катализаторы структурных изменений в спортивных организациях: слабые спортивные результаты, перемены в составе персонала, конкурентные и рыночные силы, реформы в государственной политике и вынужденные преобразования в связи со слияниями.

# Трудности, с которыми сталкиваются спортивные менеджеры

Постоянной проблемой является необходимость поддерживать баланс между сокращением издержек посредством использования меньшего числа сотрудников и повышением эффективности.

Это требует использования более гибкой организационной структуры, которая является нормой для большинства современных спортивных организаций.

Менеджеры должны установить четкие принципы принятия решений и допустимые уровни формализации стандартных процедур, сохраняя при этом возможность необходимых изменений этих параметров.

# Трудности, с которыми сталкиваются спортивные менеджеры

Наличие оплачиваемого персонала и волонтеров. Спортивные менеджеры должны поддерживать тесные связи и сохранять надлежащую структуру, позволяющую эффективно обмениваться информацией и работать над достижением целей.

Если создание стратегических плавно происходит без сопутствующих изменений, то возникают сомнения в способности организации осуществить намеченное.

Организационная структура должна содействовать процессам принятий решений, в которых участвуют все значимые заинтересованные стороны. Взаимозависимые отношения между спортивными организациями.