

# Организационные структуры

# Механизмы координации действий работников

- ❑ Взаимное согласование работы между исполнителями посредством коммуникаций между ними, без прямого контроля менеджера
- ❑ Прямой контроль менеджера за деятельностью исполнителей работы
- ❑ Стандартизация рабочего процесса с помощью инструкций, схем и т.д.
- ❑ Стандартизация конечного результата (установка норм выработки, объёма работ ...)
- ❑ Стандартизация навыков и знаний (квалификации), необходимых для выполнения работы

# Минцбергу

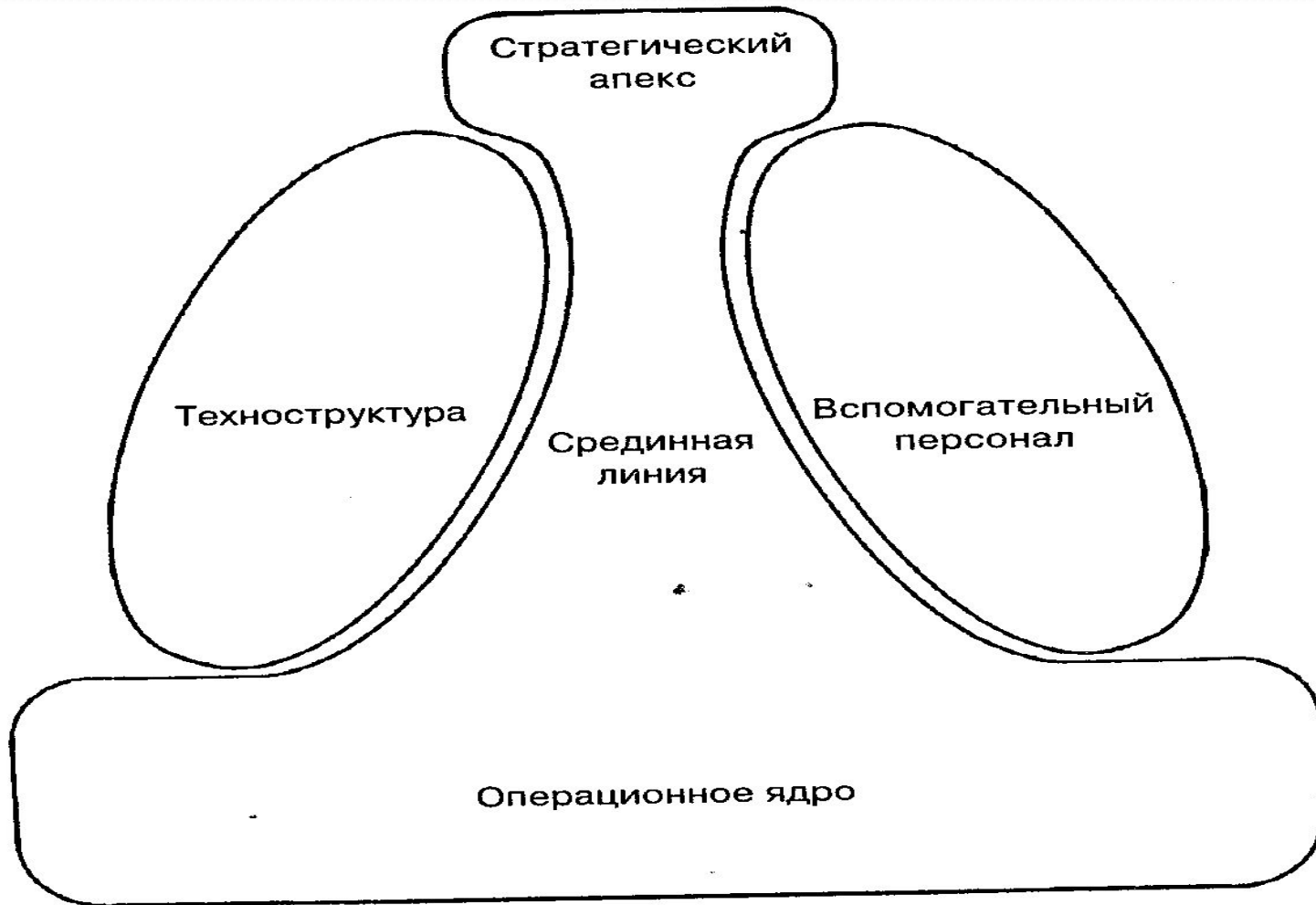


Рис. 1.2. Основные части организации



# Внутренние участники (Минцберг)





Рис. 1.3. Пять частей производственной фирмы: работники и организационные единицы

# Виды полномочий

## *Линейные полномочия –*

- дают возможность руководителям предписывать своим непосредственным подчиненным что, когда и где те должны делать.
- передаются от начальника к подчиненным и так дальше к другим подчиненным.
- выступают, как правило, в форме приказа, распоряжения, команды, указания и т.п.

## *Аппаратные полномочия –*

- проявляются в форме консультаций, рекомендаций ...

# Линейная (простая) структура

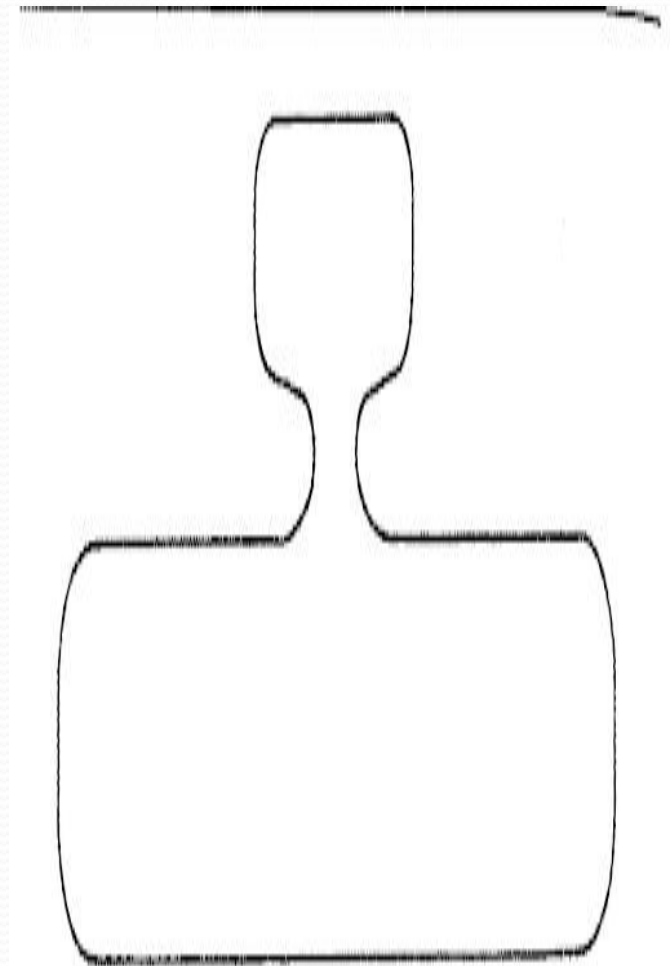
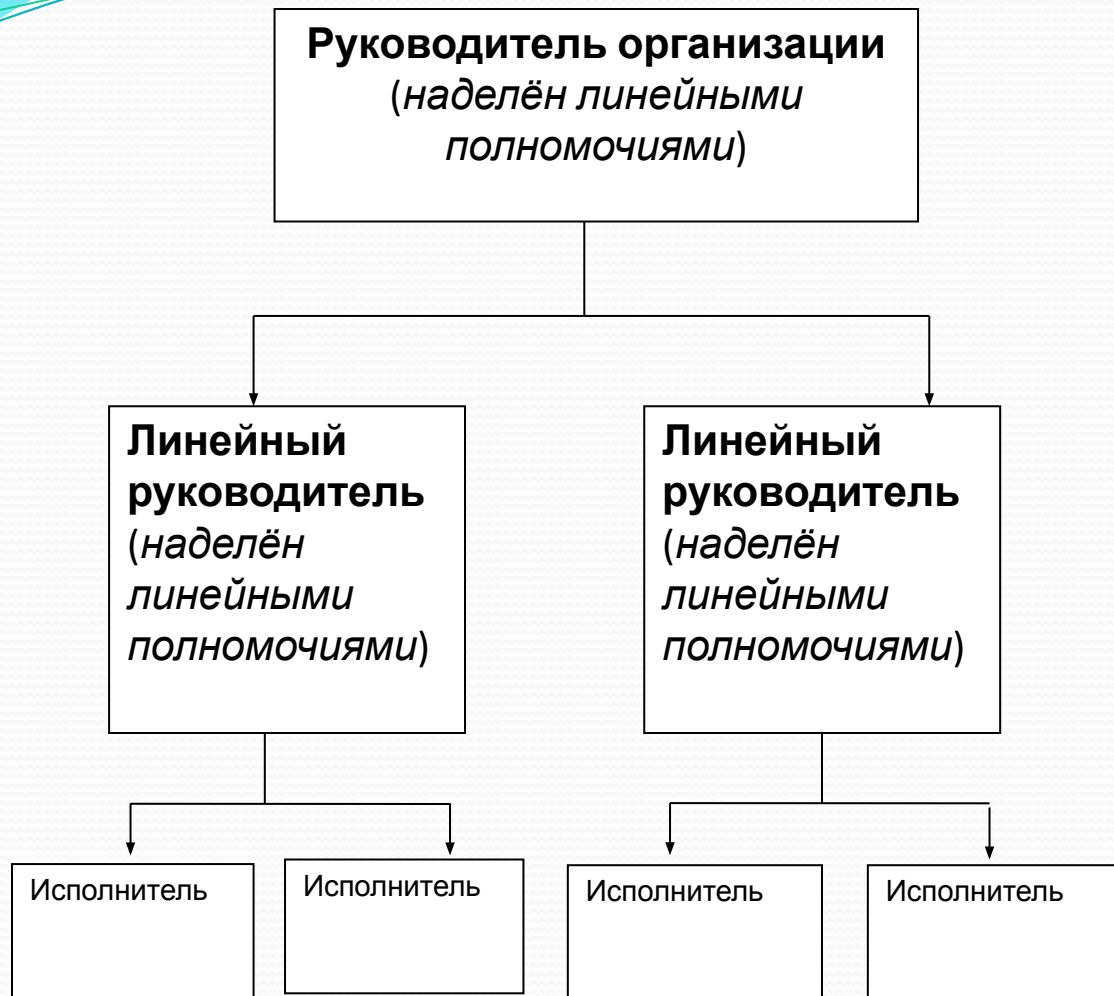


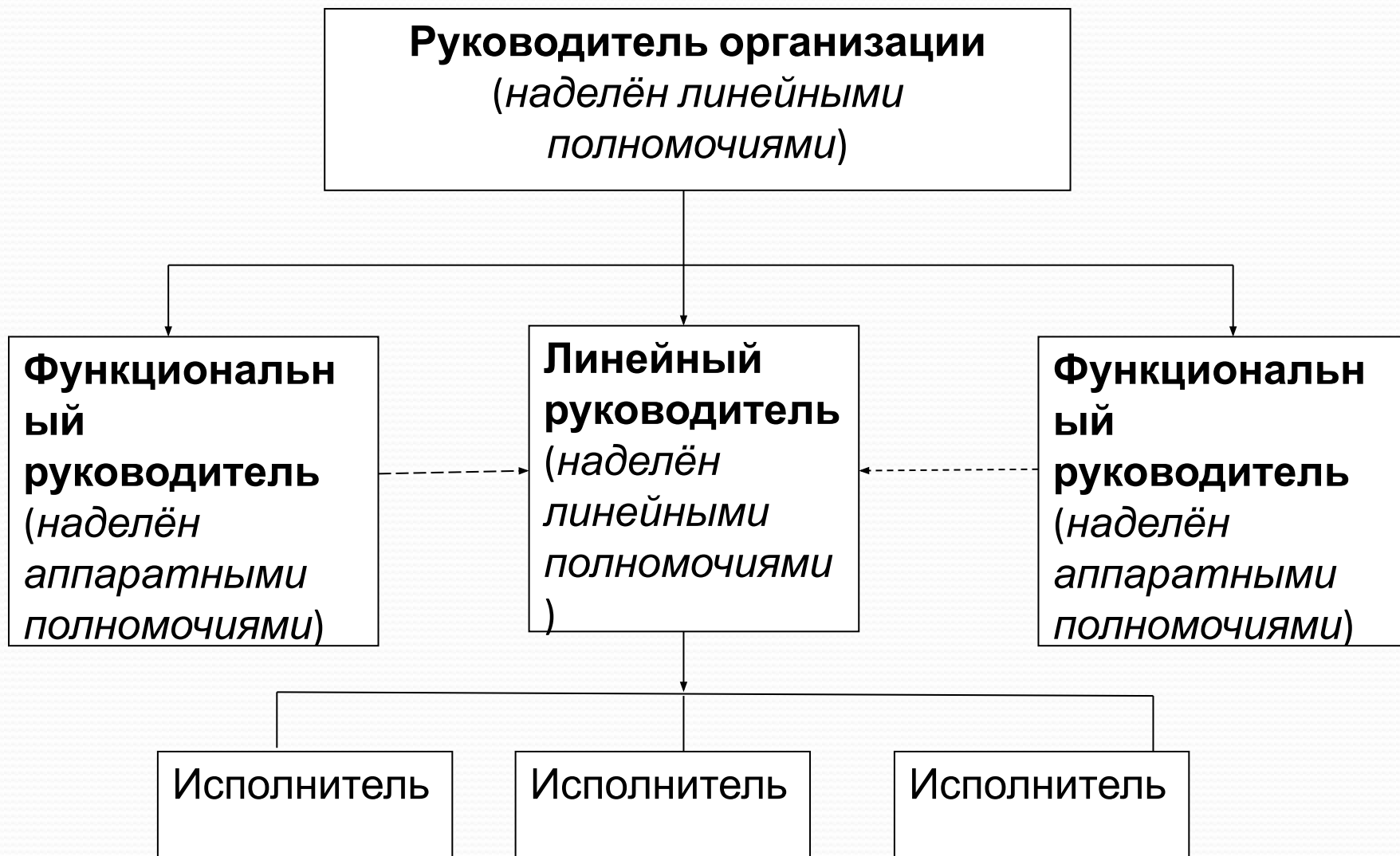
Рис. 8.1. Простая структура

# Характеристики линейной структуры

- Неразвитая (или вообще отсутствующая) техноструктура, незначительная численность вспомогательного персонала.
- Координация осуществляется преимущественно посредством прямого контроля, часто структура состоит из стратегической вершины (единственного руководителя) и операционного ядра.
- Как правило, руководитель организации принимает на себя всю полноту ответственности; довольно распространена ситуация, когда ему напрямую подчиняются все сотрудники.



# Линейно-функциональная структура



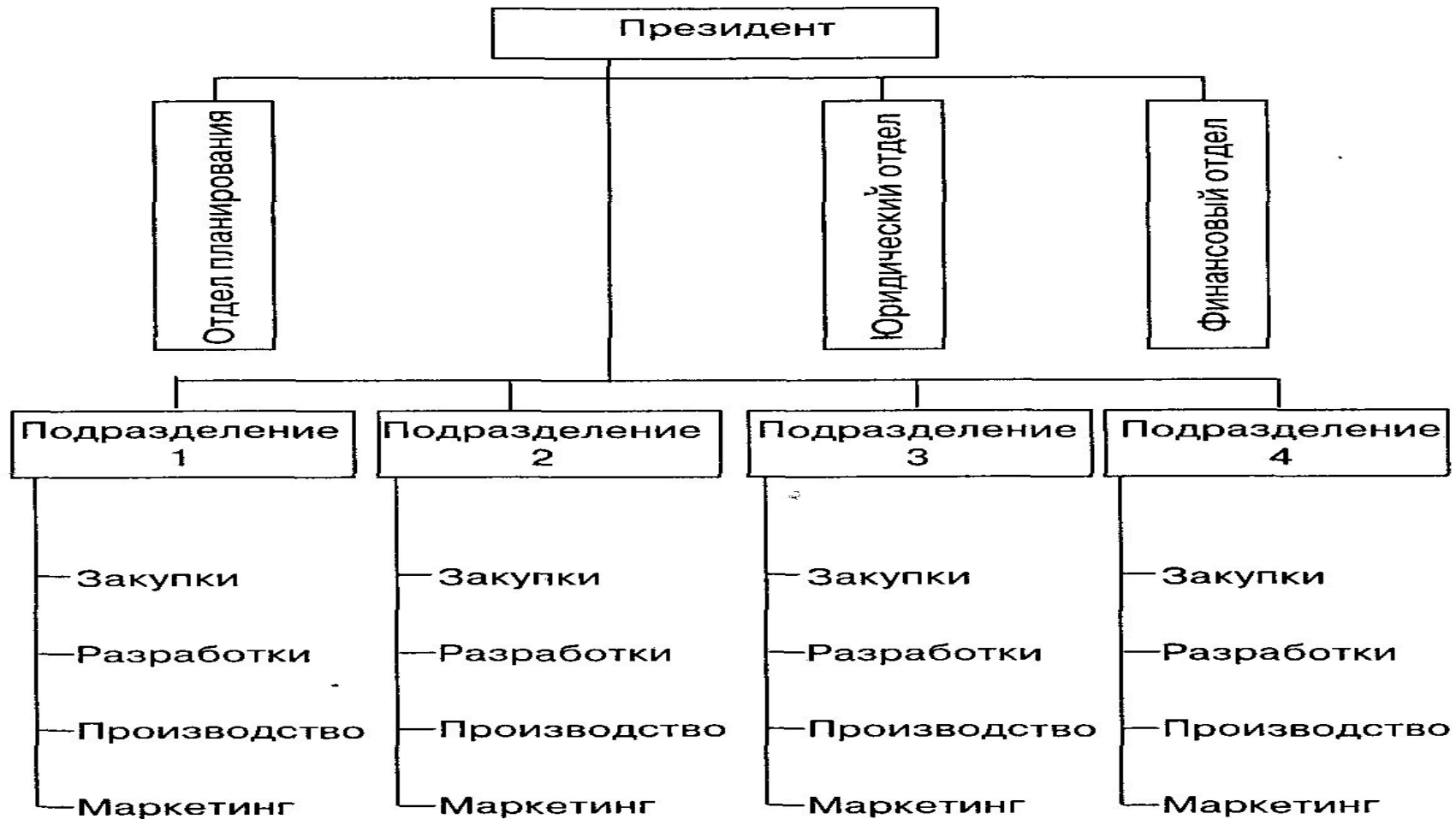
# Характеристики линейно-функциональной структуры

- Состоит из линейных и функциональных подразделений.
- **Линейные** подразделения выполняют в организации основную работу по производству товара или оказанию услуги.
- **Функциональные** подразделения специализируются на выполнение отдельных функций (планирование, маркетинг, отбор персонала и т.д.), поддерживающих основное производство организации.
- Руководители функциональных подразделений помогают линейному руководителю в принятии решений. Освобождают линейных руководителей от планирования, финансовых расчетов, материально-технического обеспечения производства и т. д.



**Рис. 11.3. Линейно-функциональная структура управления**

# Дивизиональная организационная структура



**Рис. 11.1.** Типичная организационная структура дивизиональной производственной фирмы

## структуры

- ❑ Основана на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных отделений (филиалов, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.
- ❑ Структуризация компании по отделениям (дивизионам) производится, как правило, по одному из трех принципов: по продуктовому - с учетом особенностей выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, в зависимости от ориентации на конкретного потребителя и по региональному - в зависимости от обслуживаемых территорий.

## Пример дивизиональной структуры



# Матричная структура



# Характеристика матричной структуры

- Основана на двойном подчинении исполнителя: непосредственному руководителю линейной или функциональной службы и руководителю проекта.
- Руководитель программы (проекта) работает с непосредственно не подчинёнными ему специалистами, которые подчинены линейным или функциональным руководителям. Он в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные и функциональные руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу.
- Как правило, применяется в сложном наукоемком производстве.