



# Основа менеджмента

Старший преподаватель: Г.С Хусанова

# План лекции:

1. Понятие организационной структуры управления.

2. Виды организационных структур.

3. Типы организационных структур.

## Организационная структура -

это совокупность звеньев,  
расположенных в строгой  
соподчиненности,  
обеспечивающие взаимосвязь  
между управляющей и  
управляемой системами.

На формирование  
организационной структуры  
оказывают влияние различные  
факторы как внутренние, так и  
внешние.

Начальник

Заместители

Начальники отделов

Все остальные



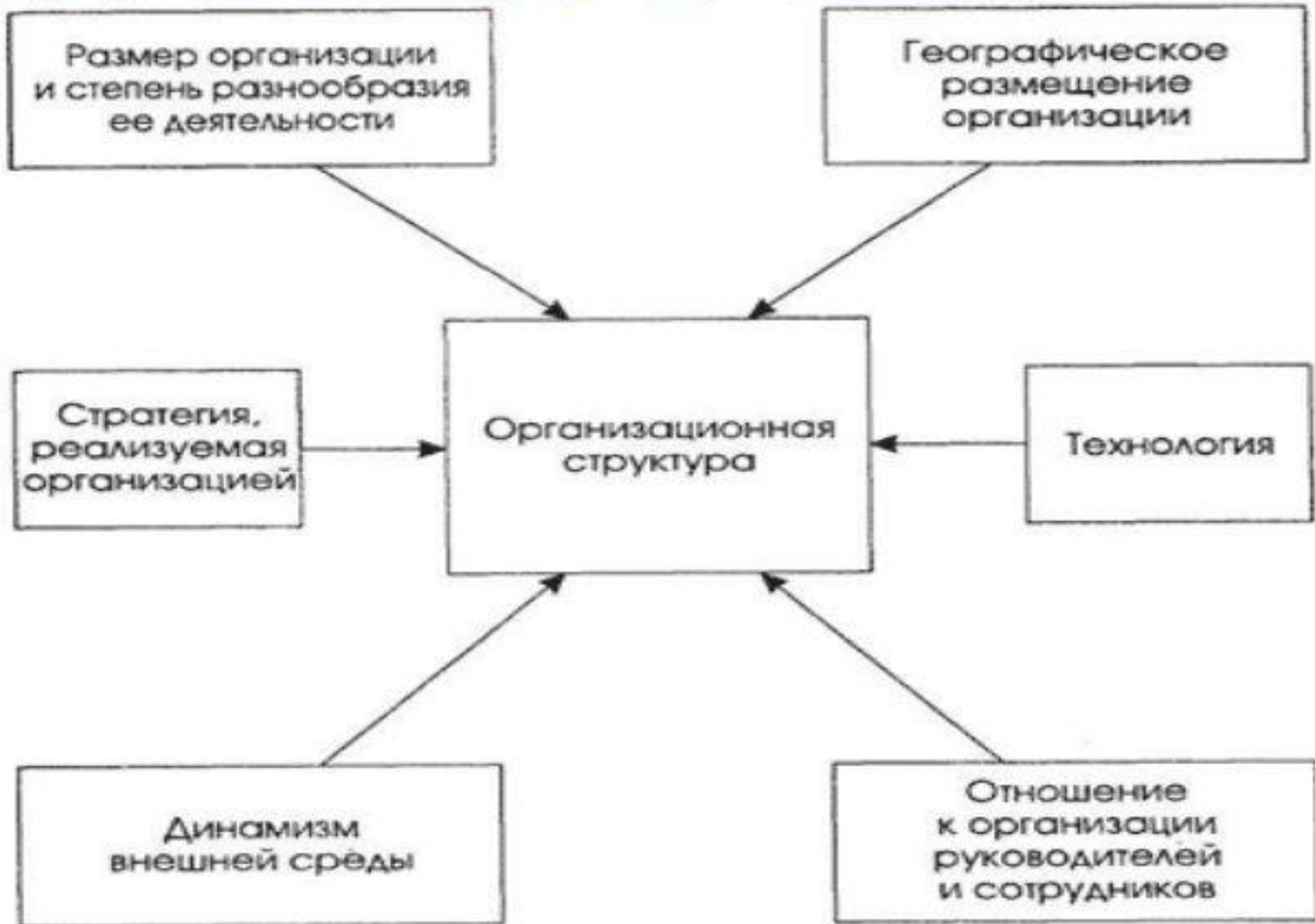


Рис. 7. Факторы, влияющие на выбор организационной структуры

# 1. РАЗМЕР ОРГАНИЗАЦИИ И РАЗНООБРАЗИЕ ОСУЩЕСТВЛЯЕМЫХ ЕЮ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Чем значительнее размеры организации, тем, при прочих равных условиях в ней больше количество подразделений, многочисленнее и разнообразнее связи между ними, которые необходимо контролировать, а поэтому сложнее организационная структура управления.

Обычно влияние размера организации на ее организационную структуру проявляется **в виде увеличения числа уровней иерархии управления организацией.**

Если организация маленькая и руководитель может один управлять деятельностью сотрудников, то применяется элементарная организационная структура.

Если же количество сотрудников увеличивается настолько, что ими уже трудно управлять одному руководителю, или возникают отдельные специализированные виды деятельности, то в организации появляется промежуточный уровень в управлении и начинает применяться функциональная структура.

Дальнейший рост организации может вызывать возникновение новых уровней в управленческой иерархии. В результате могут быть применены такие организационные структуры, как дивизиональная или же структура, отражающая создание стратегических единиц бизнеса.

Возникновение в организации комплексных проектов приводит к тому, что начинает применяться матричная структура.

**Размер организации** фактически состоит из нескольких компонентов:

- емкости;
- наличие персонала в организации;
- выпуск продукции или затраты на производство;
- наличие дискреционных ресурсов для организации в виде материальных ценностей или чистых активов.



## 2. ГЕОГРАФИЧЕСКОЕ РАЗМЕЩЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ



в случае, если регионы достаточно изолированы, приводит к **делегированию региональным подразделениям** определенных прав в принятии решений и, соответственно, к появлению в организационной структуре региональных подразделений.

Если права не очень большие, то увеличивается число ячеек в функциональной структуре.

Если же территориальное подразделение наделяется статусом относительной самостоятельности, то происходит переход к дивизиональной структуре.

### 3. ВЛИЯНИЕ ТЕХНОЛОГИИ НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ СТРУКТУРУ

**Технология** – это сочетание орудий и предметов труда, квалификационных навыков, а также методов преобразования материалов, людей и информации.

Проектирование организации связано с технологией работы по двум направлениям: разделение труда и группировка работ по подразделениям.

**При формировании подразделений необходимо учитывать 3 основных момента:**

- неопределённость в поступлении работы;
- неопределённость того, как делать работу;
- взаимозависимость работ в организации.



## Установлено, что:

- **наиболее простой** будет структура подразделений, где характер работы определённый и регулярная повторяемость работ; например, отдел охраны, измерительная лаборатория;

- **наиболее сложной** структурой будут обладать подразделения с высокой неопределённостью поступления работы и того, как её выполнять; например, дирекция, научно-исследовательский отдел, отдел планирования.



# ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ РАБОТ БЫВАЕТ 4 ТИПОВ:

**Складывающаяся (картельная) взаимозависимость**

когда каждое подразделение является относительно автономным и делает свой вклад в общее дело организации.

**Последовательная взаимозависимость**

когда одно подразделение должно закончить свою часть работы прежде, чем она поступит в другое подразделение.

**Связанная взаимозависимость**

требуется в ситуации, в которой конечный результат работы одного подразделения становится началом в работе другого, и наоборот. Такая взаимозависимость работ часто возникает между производственными подразделениями и научно-исследовательским отделом в процессе разработки новой продукции.

**Групповая взаимозависимость**

в этом случае работы не перемещаются из отдела в отдел, а вся работа выполняется совместно работниками, представляющими вовлечённые отделы. Групповая взаимозависимость является самой сложной и требуется в тех случаях, когда работа характеризуется высокой степенью неопределённости.

## 4. КАК К ВЫБОРУ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ОТНОСЯТСЯ МЕНЕДЖЕРЫ

Организационная структура в значительной мере зависит от того, как к ее выбору относятся менеджеры, какой тип структуры они предпочитают и насколько они готовы идти на введение нетрадиционных форм построения организации. Также на то, какая организационная структура формируется в организации, оказывают влияние расположение и отношение к работе, которые характерны для работников организации.

Высококвалифицированные работники, а также работники, труд которых имеет творческую направленность, предпочитают структуры, дающие им больше свободы и самостоятельности.

Работники же, выполняющие рутинные операции, более ориентированы на простые и традиционные организационные структуры.



## 5. ДИНАМИЗМ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ



Динамизм внешней среды является очень сильным фактором, определяющим выбор организационной структуры. Он отражает скорость изменений, происходящих во внешней среде. Сочетание сложности и динамизма позволяет выявить четыре типа ситуаций, соответствующих тому или иному виду бизнеса.

## 5. ДИНАМИЗМ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

### Ситуация низкой неопределённости:

**факторов мало**, они сходны между собой и практически не меняются. В этом случае целесообразно сохранять стабильными структуру организации и применяемые ней процедуры выполнения работ. Кроме того, в этом случае предъявляются невысокие требования к уровню профессиональной подготовки и практическому опыту менеджеров. Примером такой организации может служить компания, занимающаяся соеваренным производством.

### Ситуация высокой неопределённости:

**факторов много**, они не схожи и постоянно меняются. Эта ситуация представляет наибольшую сложность для управления, поэтому требует от менеджеров очень высокого уровня профессиональной подготовки, аналитических способностей и интуиции. По этой же причине структура такой организации будет достаточно сложной. Примером организаций, работающих в подобных условиях, могут быть компании по производству компьютеров.

### Ситуация умеренной неопределённости :

**факторов много**, они не схожи, но и практически не меняются. Это порождает значительный риск при принятии решений, необходимость разработки альтернативных вариантов решений. Такая ситуация предъявляет повышенные требования к уровню подготовки и опыту менеджеров. Однако взаимодействие организации с партнёрами серьёзно не меняется. Примером может быть нефтеперерабатывающее предприятие, которое имеет дело со многими несхожими институтами внешней среды, в их числе экологические организации, поставщики, потребители, конкуренты

### Ситуация умеренно высокой неопределённости:

**факторов мало**, они схожи и постоянно меняются. Это требует достаточной гибкости от руководства и самой организации, однако схожесть факторов и достаточно высокий уровень подготовки руководителей позволяет им справляться с ситуацией. Примерами являются организации, производящие товары народного потребления.

## 6. СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

**Стратегия** – это план, описывающий направление развития организации и распределение ресурсов на длительный период.

Положение о тесной связи и влияние стратегии и структуры доказал еще в начале 60х годов **А. Чандлер** в работе «Стратегия и структура».

Он утверждал, что изменения в структуре идут вслед за стратегиями. После изменений в структуре (т.е. после перехода к новой ОСУ) начинается следующий цикл: стратегии меняются вследствие изменений в стратегическом мышлении, обусловленном новым этапом развития.



# ТАКИМ ОБРАЗОМ,

согласно принципам структуризации, структура должна отражать цели и стратегию организации. Отказ от перепроектирования организации при смене стратегии не позволяет фирме достичь поставленных целей.

**Отметим также, что при проектировании необходимо учитывать три момента стратегического выбора:**

- **Идеология управления высшего руководства.** Это определяет количество иерархических уровней, количество звеньев в организации, уровень централизации.
- **Особенности потребителей и отношение к ним.** Например, если организация одновременно выпускает машины, оборудование и товары народного потребления, то её структура должна отражать особенности разных потребителей.
- **Рынки сбыта и территориальное размещение производства.** Например, выход компании на рынки других регионов требует создания филиалов, представительств, механизма, обеспечивающего взаимосвязь их в единое целое.

---

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!!!**