

Организационная структура. Жизненный цикл организации

Часть 1.

Организационная структура

Ключевые определения

- ▶ **Организационная структура аппарата управления** – форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ.

Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за подразделением функций.

- ▶ **Схема организационной структуры управления** отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

Ключевые определения

Различают связи:

- линейные (административное подчинение),
- функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения),
- межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

Ключевые определения

Организации

```
graph TD; A[Организации] --- B[Формальные]; A --- C[Неформальные]
```

Формальные

Неформальные

Ключевые определения

Формальная организация – это предварительно спланированная структура полномочий и функций, которая устанавливается на основе сложившегося взаимодействия между компонентами организации.

Она ориентирована на достижение приемлемого уровня производства и общих целей организации. Формальная структура определяет всю систему отношений и набор функций, позволяющих осуществлять целенаправленную деятельность.

Многие виды взаимодействий между работниками не вписываются в схему формальной организации. Существует сеть **неформальных организаций**, в рамках которых взаимоотношения не носят заранее спроектированного и директивно установленного характера, а возникают под влиянием различных факторов, таких, как общий интерес группы работников, объективная необходимость сотрудничать, личная безопасность и др.

Разделение труда

Исследование схем формальных организаций показывает, что существует уровень вертикального и горизонтального разделения труда.

Вертикальное разделение труда

Руководитель верхнего уровня управляет деятельностью руководителей среднего и низшего уровней, т. е. формально обладает большей властью и более высоким статусом. Вертикальная дифференциация связана с иерархией управления в организации.

Чем больше ступеней иерархической лестницы между высшим уровнем управления и исполнителями, тем более сложной является данная организация. Полномочия распределяются по должностям и руководителям, занимающим эти должности. Цель организации рассматривается как ориентир для направлений потоков связей и полномочий.

Разделение труда



Вертикальное разделение труда

Разделение труда

Горизонтальная дифференциация отражает степень разделения труда между отдельными структурными единицами. Чем больше в организации различных сфер, требующих специализированных знаний и навыков, тем более сложной она является.

Горизонтальная специализация направлена на дифференциацию функций. Она охватывает определение работы (соединение различных отдельных заданий) и определение взаимосвязи между различными видами работ, которые могут выполняться одним или многими работниками.

В схеме горизонтального разделения труда отражены подходы к охвату контролем и функционализации.

Разделение труда



Охват контролем – это число подчиненных, которые отчитываются перед одним руководителем.

Функционализация – это разнообразие заданий, которые должны быть выполнены, чтобы достичь целей организации.

Охват контролем

Термин «*охват контролем*» означает размер команды, находящейся в подчинении одного руководителя. Наиболее известная работа в этой области принадлежит В. Грайчунасу.

Он полагал, что поскольку руководитель обладает ограниченной энергией, знаниями и квалификацией, он может координировать работу ограниченного числа работников.



Охват контролем

Грайчунас предположил, что увеличение в арифметической прогрессии числа подчиненных ведет к росту в геометрической прогрессии количества взаимосвязей, находящихся под контролем руководителя.

Потенциальная взаимосвязь, которая может возникнуть между руководителем и подчиненными, классифицируется как индивидуальное руководство, групповое руководство и перекрестная связь. Грайчунас разработал следующую формулу для определения количества потенциальных контактов руководителя с различным числом подчиненных ему работников:

$$C = \frac{n2^n}{2} + n - 1,$$

где n – число работников, подчиненных руководителю;
 C – количество потенциальных взаимосвязей.

Охват контролем

Количество подчиненных	Количество взаимоотношений
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1080
9	2376
10	5210
11	11 374
12	24 708

Расчет количества взаимосвязей

Модель охвата контроля «Локхид»

В литературе описана «модель охвата контролем», разработанная и использованная при формировании организационной структуры управления ракетно-космической компанией «Локхид» (США).

Разработчики модели пришли к выводу, что следует рассматривать семь переменных при исследовании охвата контролем:

- 1) сходство функций;
- 2) географическую близость подчиненных;
- 3) сложность функций;
- 4) руководство и контроль, требуемые подчиненными;
- 5) координацию деятельности подчиненных;
- 6) планирование необходимых значений сложности и времени;
- 7) помощь, получаемую от руководителя организации.

ФАКТОРЫ ОХВАТА КОНТРОЛЕМ

Сходство функций	Идентичные	Существенное сходство	Похожие	Внутренне различные	Совершенно различные
Географическая близость	Все вместе 1	Все в одном здании 2	Различные здания одного завода 3	Различное местоположение, одна географическая местность 4	Различные географические местности 5
Сложность функций	Простые, повторяющиеся 2	Шаблонные 4	Некоторая сложность 6	Сложные, разнообразные 8	Высоко-сложные, разнообразные 10
Руководство и контроль	Минимум руководства и обучения 3	Ограниченное руководство 6	Умеренное руководство 9	Часто повторяющиеся меры руководства 12	Постоянное тесное руководство 15
Координация	Минимум отношений с другими 2	Взаимоотношения, ограниченные определенными причинами 4	Умеренные взаимоотношения, легко контролируемые 6	Существенные тесные взаимоотношения 8	Широкие неповторяющиеся взаимоотношения 10
Планирование	Минимум простора и сложности 2	Ограниченный простор и сложность 4	Умеренный простор и сложность 6	Требуются существенные усилия, направляемые только политикой фирмы 8	Требуются весьма значительные усилия; районы и политика не определены 10

Модель охвата контроля «Локхид»

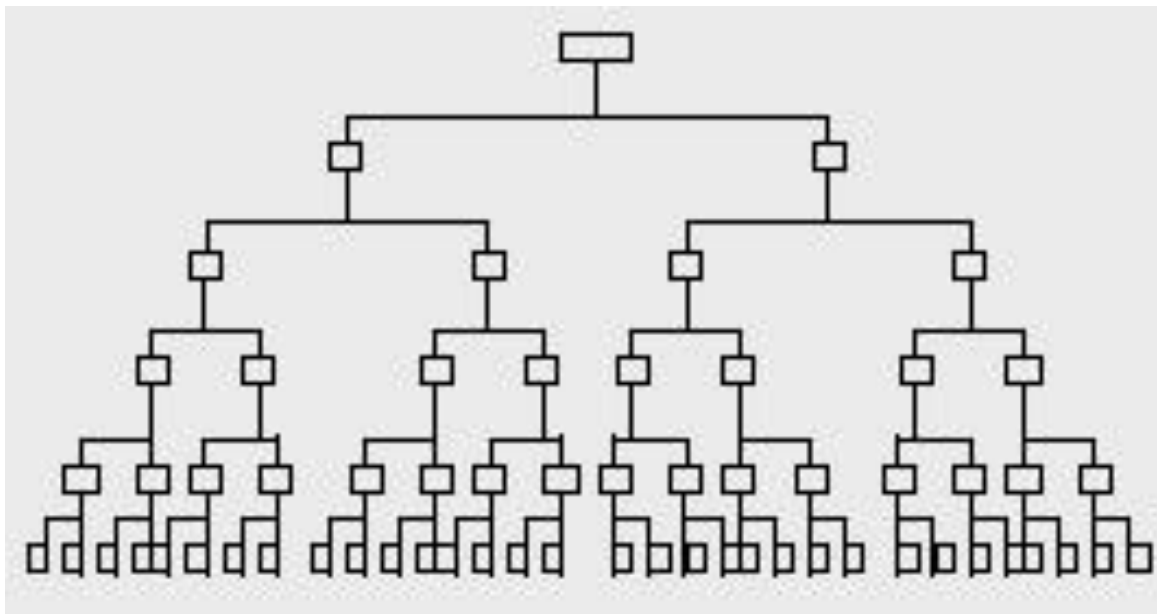
Каждая управленческая позиция оценивается, а взвешенным переменным контроля присваиваются очки. Очки суммируются, результат представляет собой индекс руководства. Общая сумма очков отражает бремя руководителя, связанное с охватом контролем. Чем выше индекс, тем больше бремя и, следовательно, объем контроля. Предлагаемый охват контролем для руководителя среднего уровня:

**Индекс руководства для руководителя среднего уровня
и предлагаемый охват контролем (чел.)**

Индекс руководства	Предлагаемый стандартный охват контролем
40–42	4–5
37–39	4–6
34–36	4–7
31–33	5–8
28–30	6–9

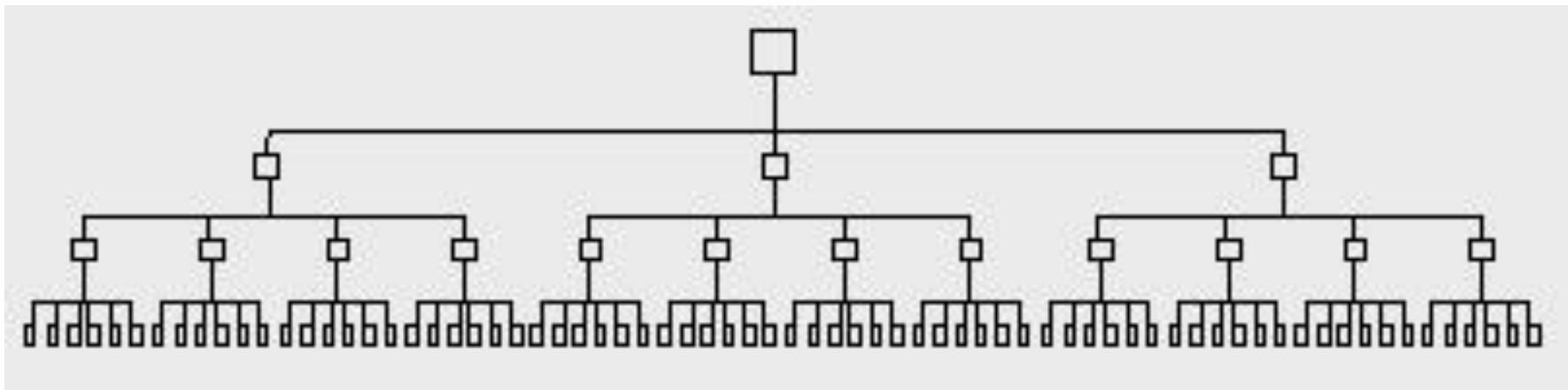
Узкие и широкие организации

В организациях с узким охватом контроля (узкие организации) у руководителей ограниченное число подчиненных. Такие организации также называются «высокими» из-за того, что в них, как правило, много уровней управления.



Узкие и широкие организации

В организациях с широким охватом контроля (широкие организации) у руководителей достаточно большое число подчиненных (может достигать 40 и даже больше). Такие организации также называются «плоскими» из-за того, что в них, как правило, несколько (немного) уровней управления.



1. Классические (традиционные) орг. структуры

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:

- 1.1. линейная;
- 1.2. функциональная;
- 1.3. линейно–функциональная;
- 1.4. дивизиональная
- 1.5. матричная;
- 1.6. множественная.

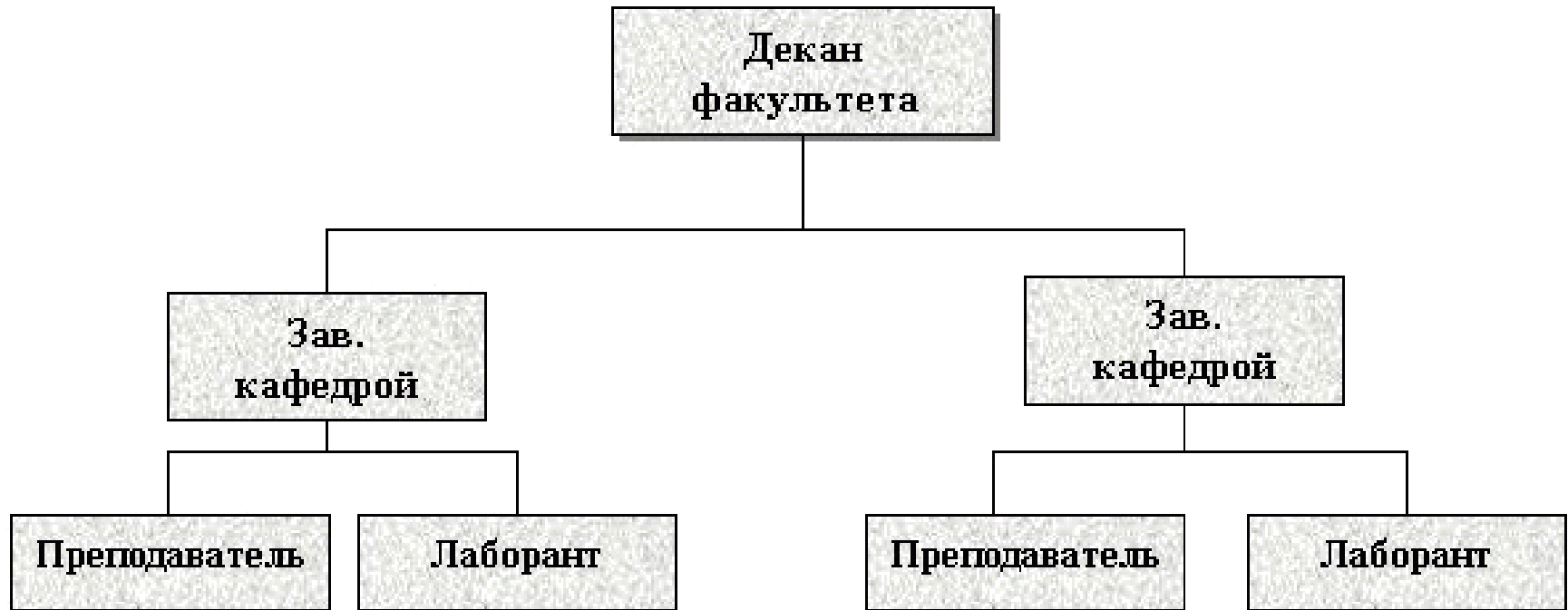
1.1. Линейная орг. структура

В линейной структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности.

Достоинства – простота, экономичность, предельное единоначалие. Основной недостаток – высокие требования к квалификации руководителей. Сейчас практически не используется.

Функциональная организационная структура реализует тесную связь административного управления с осуществлением функционального управления

1.1. Линейная орг. структура



1.1. Линейная орг. структура

Достоинства (возможности):

1. Простота и четкость подчинения;
2. Полная ответственность руководителя подразделения за действия подчиненных;
3. Высокая согласованность действий подчиненных;
4. Оперативность принятия решений.

Недостатки:

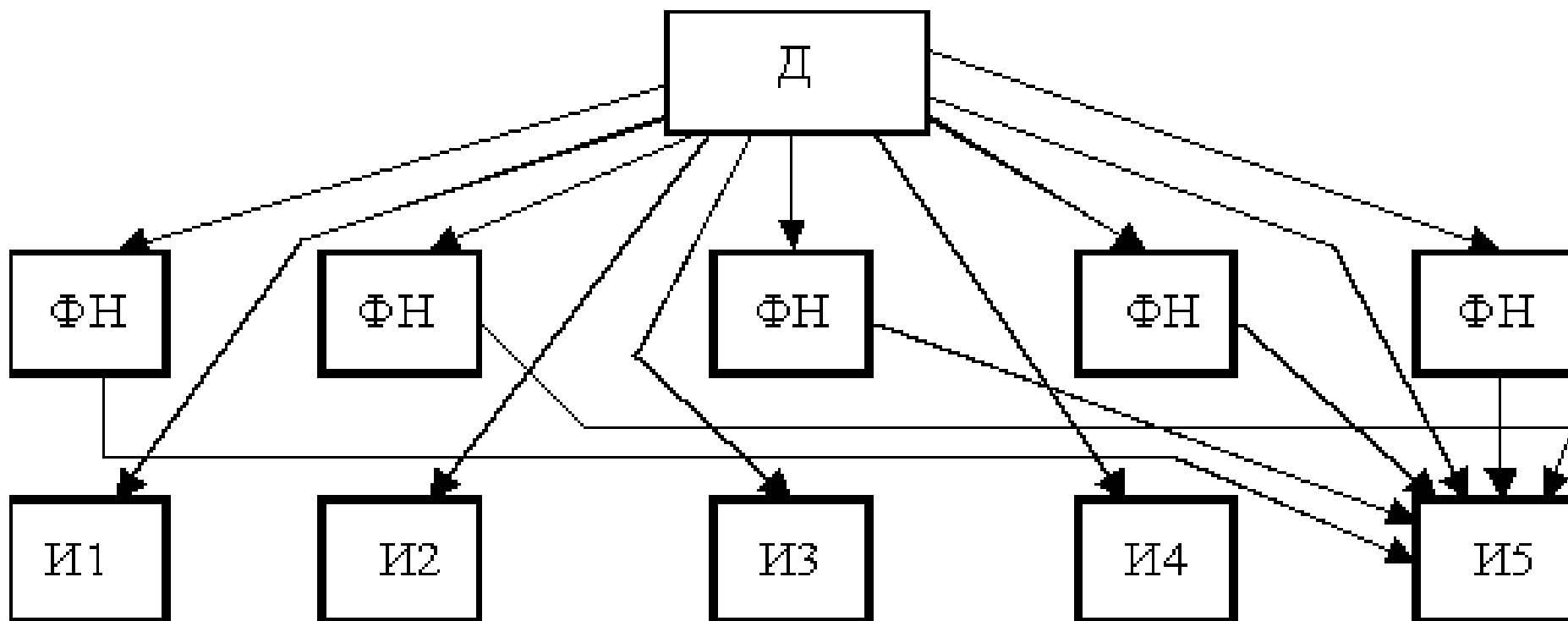
1. Структура предъявляет слишком высокие требования к руководителям подразделений;
2. Структура не обладает гибкостью и оперативностью, что ухудшает ее работу в условиях изменяющейся внешней среды;
3. Структура не способствует развитию творчества и инициативы;
4. Она может быть использована только для решения оперативных задач.

1.2. Функциональная орг. структура

Функциональная структура управления – создание функциональных управленческих подразделений, то есть, отвечающих за отдельные виды управленческой деятельности.

Функциональная структура управления предприятием основана на принципе полного распорядительства – функциональный руководитель может давать прямые распоряжения всем звеньям нижестоящих уровней в пределах его компетенции.

1.2. Функциональная орг. структура



Д – директор; ФН – функциональные начальники; И – исполнители

1.2. Функциональная орг. структура

Основные преимущества функциональной структуры:

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;
- освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов и расширение их возможностей по оперативному управлению производством;
- использование в работе консультаций опытных специалистов, уменьшение потребности в специалистах широкого профиля;
- снижение риска ошибочных решений;
- исключение дублирования в выполнении управленческих функций.

1.2. Функциональная орг. структура

К недостаткам функциональной структуры можно отнести:

- трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- длительная процедура принятия решений;
- отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными службами; снижение ответственности исполнителей за работу в результате того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;
- чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач своих подразделений;
- снижение персональной ответственности за конечный результат;
- сложность контроля за ходом процесса в целом и по отдельным проектам;
- относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.

1.2. Функциональная орг. структура

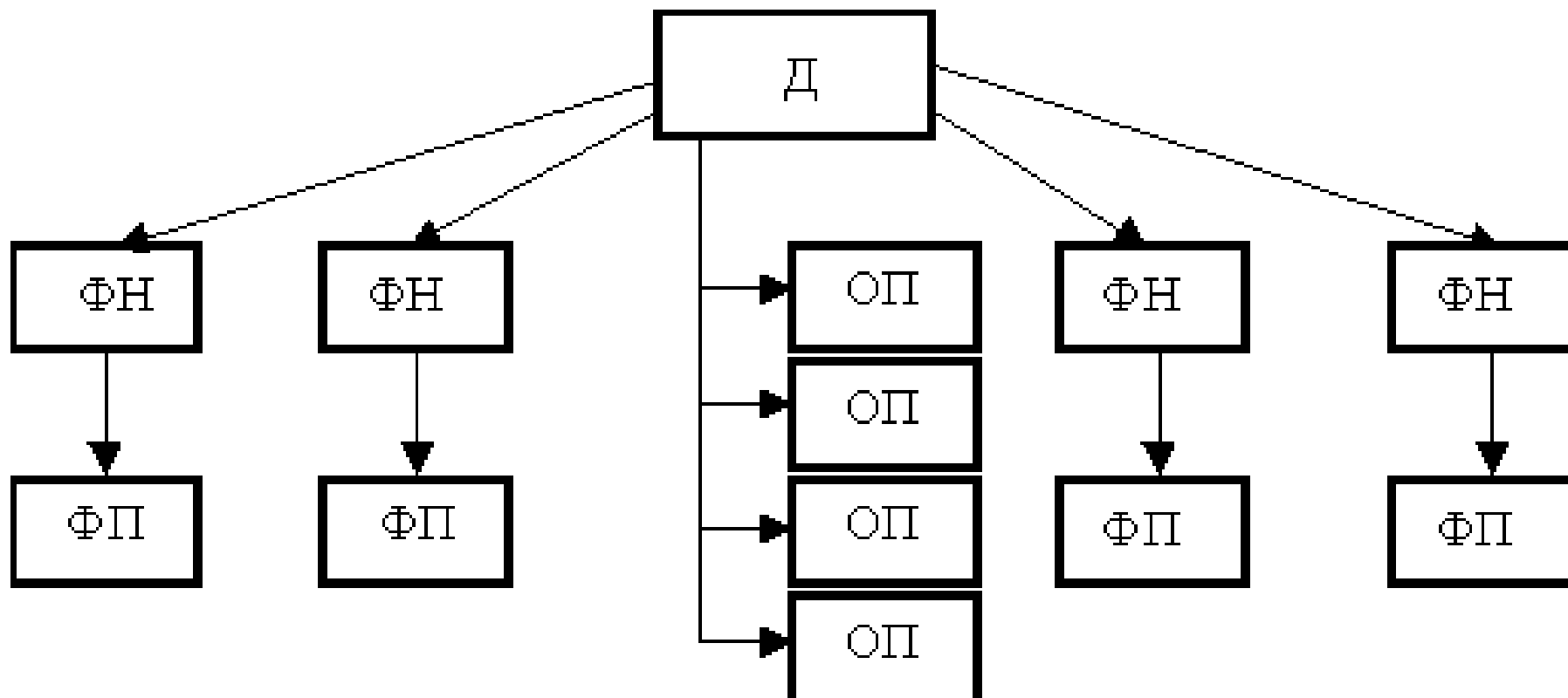
К недостаткам функциональной структуры можно отнести:

- трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- длительная процедура принятия решений;
- отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными службами; снижение ответственности исполнителей за работу в результате того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;
- чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач своих подразделений;
- снижение персональной ответственности за конечный результат;
- сложность контроля за ходом процесса в целом и по отдельным проектам;
- относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.

1.3. Линейно–функциональная орг. структура

Линейно–функциональная структура управления – линейные руководители осуществляют основную управленческую деятельность при поддержке и обслуживании функциональных подразделений. Функциональные службы осуществляют производственное и финансовое планирование, подбор кадров, материально–техническое обеспечение производства, ведут работу по стандартизации процессов и пр.

1.3. Линейно-функциональная орг. структура



Д– директор; ФН – функциональный начальники;
ФП – функциональные подразделения; ОП –
подразделения основного производства.

1.3. Линейно–функциональная орг. структура

Достоинства линейно–функциональной структуры:

- более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;
- освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально–техническим обеспечением и др.;
- построение связей «руководитель — подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю.

1.3. Линейно–функциональная орг. структура

Недостатки линейно– функциональной структуры:

- каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы;
- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;
- аккумуляция на верхнем уровне наряду со стратегическими оперативных задач.

1.4. Дивизиональная орг. структура

Дивизиональная структура управления – выделение автономных подразделений по управлению производством отдельных продуктов и отдельными функциями производственного процесса.

Для структуры такого типа характерна полная ответственность руководителей за результаты хозяйственной деятельности возглавляемых ими подразделений. Таким образом, процесс производства отдельного вида продукции находится под управлением одного человека.

Построение дивизиональной структуры осуществляется согласно одного из трёх принципов: по виду выпускаемой продукции; по региональному; по ориентации на конкретного потребителя.

1.4. Дивизиональная орг. структура

Таким образом, выделяют четыре типа дивизиональных структур:

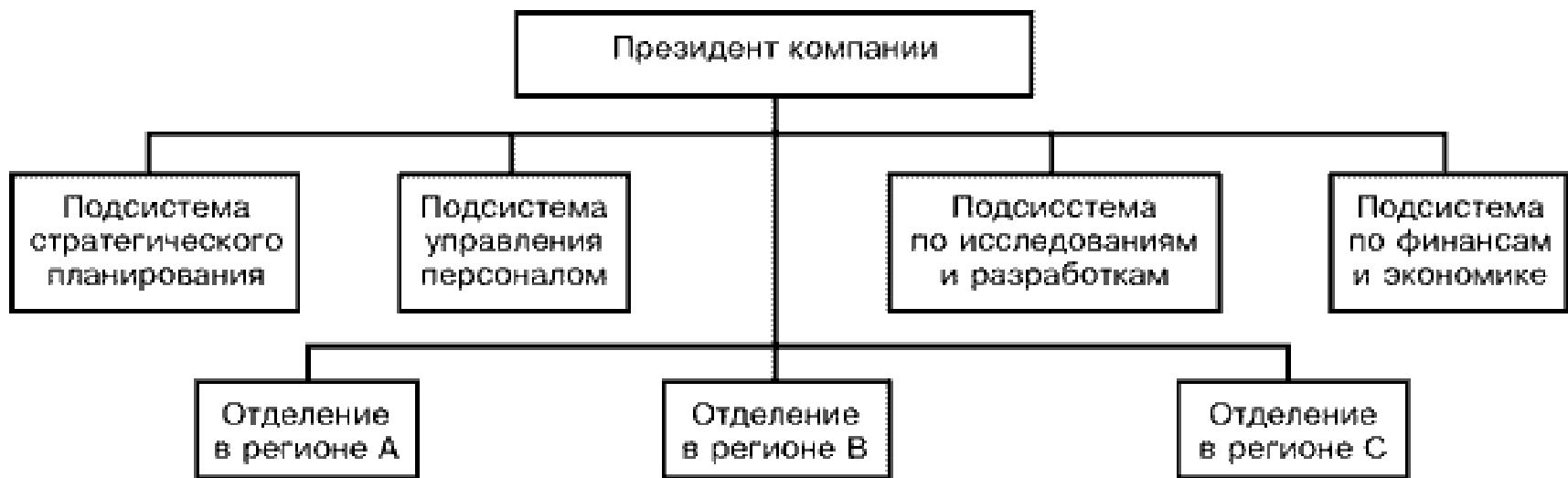
1. дивизионально–продуктивные структуры – ориентированные на выделение конкретных видов продукции в отдельное производство;
2. дивизионально–региональные структуры – предполагающие создание самостоятельных подразделений в разных регионах;
3. структуры, ориентированные на потребителя – предполагающие выделение автономных подразделений, призванных обеспечить удовлетворение потребностей определённого круга потребителей;
4. дивизиональные структуры смешанного типа.

1.4. Дивизиональная орг. структура



Пример продуктовой
дивизиональной орг. структуры

1.4. Дивизиональная орг. структура



Пример региональной
дивизиональной орг. структуры

1.4. Дивизиональная орг. структура

Преимущества:

- использование дивизиональных структур позволяет компании уделять конкретному продукту, потребителю или географическому региону столько же внимания, сколько уделяет небольшая специализированная компания, в результате чего возможно быстрее реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, адаптироваться к изменяющимся условиям;
- этот вид структуры управления ориентирует на достижение конечных результатов деятельности компании (производство конкретных видов продукции, удовлетворение потребностей определенного потребителя, насыщение товарами конкретного регионального рынка); уменьшение сложности управления, с которой сталкиваются управляющие высшего звена;

1.4. Дивизиональная орг. структура

Преимущества:

- отделение оперативного управления от стратегического, в результате чего высшее руководство компании концентрируется на стратегическом планировании и управлении;
- перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов, децентрализацию принятия оперативных управленческих решений, такая структура помогает приблизить руководство к проблемам рынка; улучшение коммуникаций;
- развитие широты мышления, гибкости восприятия и предприимчивости руководителей отделений (дивизионов).

1.4. Дивизиональная орг. структура

Недостатки:

- дивизиональные структуры управления привели к росту иерархичности, т. е. вертикали управления. Они потребовали формирования промежуточных уровней менеджмента для координации работы отделений, группы и т. п.;
- противопоставление целей отделений общим целям развития компании, несовпадение интересов "верхов" и "низов" в многоуровневой иерархии;
- возможность возникновения межотделенческих конфликтов, в частности, в случае дефицита централизованно распределяемых ключевых ресурсов; невысокая координация деятельности отделений (дивизионов), штабные службы разобщены, горизонтальные связи ослаблены;

1.4. Дивизиональная орг. структура

Недостатки:

- неэффективное использование ресурсов, невозможность их использовать в полной мере в связи с закреплением ресурсов за конкретным подразделением; увеличение затрат на содержание управленческого аппарата вследствие дублирования одних и тех же функций в подразделениях и соответствующего увеличения численности персонала;
- затруднение осуществления контроля сверху донизу; многоуровневая иерархия и в рамках самих отделений (дивизионов), действие в них всех недостатков линейно-функциональных структур;
- возможное ограничение профессионального развития специалистов подразделений, поскольку их коллективы не столь велики, как в случае применения линейно-функциональных структур на уровне компаний.

1.4. Дивизиональная орг. структура

Наиболее эффективно использование дивизиональных структур управления при следующих условиях:

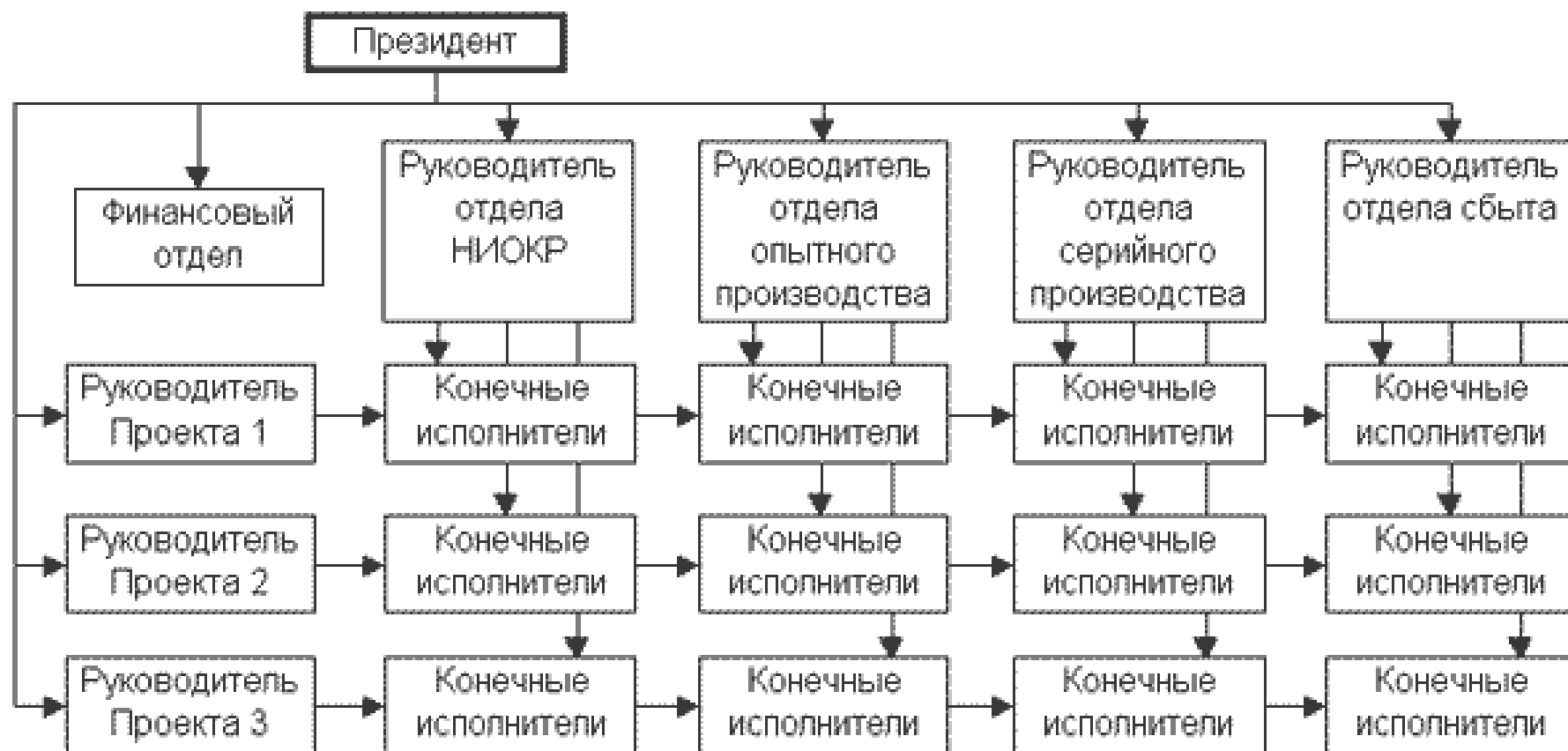
- в компаниях крупных размеров, при расширении производственно–хозяйственных операций;
- в компаниях с широкой номенклатурой выпускаемой продукции;
- в компаниях с сильно диверсифицированным производством;
- в компаниях, в которых производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений;
- при интенсивном проникновении компаний на зарубежные рынки, т. е. в компаниях, осуществляющих свою деятельность в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различными социально–экономическими системами и законодательством.

1.5. Матричная орг. структура

Матричная структура управления представляет собой одну из наиболее распространённых разновидностей проектной организации, применяемую, преимущественно в крупных компаниях. В рамках данной организации члены проектной команды находятся не только в прямом подчинении руководителя проекта, но и в подчинении руководства функциональных подразделений, в составе которых они работают. Таким образом, управление осуществляется сразу по двум линиям: проектной и функциональной.

Матричная структура управления предполагает, что руководители проекта полностью отвечают за планирование проекта и его последующее выполнение. Функциональные руководители, со своей стороны, делегируют руководителю проекта часть своих полномочий и обязанностей, а также выделяют в подчинение проектного руководства необходимых специалистов.

1.5. Матричная орг. структура



1.5. Матричная орг. структура

Преимущества матричной структуры управления перед линейно–функциональной включают:

- более высокую степень ориентации на проектные цели и спрос;
- большую эффективность оперативного управления, возможность повышения эффективности расходования ресурсов;
- более эффективное использование кадрового состава организации;
- повышение уровня контроля за отдельными целевыми программами;
- ускоряется реакция на проблемы связанные с нуждами производственного процесса.

1.5. Матричная орг. структура

Недостатки матричной структуры управления:

- ложность чёткого разделения ответственности за работу по заданию проекта и по заданию функциональной службы, которая возникает в результате двойного подчинения;
- дублирование некоторых управленческих функций;
- необходимость ведения двойного контроля за использованием ресурсов проектными подразделениями с одной стороны и функциональными с другой;
- высокая вероятность конфликтов между руководителями проектов и функциональных подразделений;
- высокие требования к квалификации задействованного в проектах персонала.

1.6. Множественная орг. структура

Множественная структура объединяет различные структуры на разных ступенях управления. Например, филиальная структура управления может применяться для всей фирмы, а в ее филиалах используется линейно-функциональная или матричная.

2. Современные орг. структуры

Некоторые наиболее часто встречающиеся типы современных орг. структур :

- 2.1. проектная (базирующаяся на командах);
- 2.2. сетевая;
- 2.3. модулярная, модульная (modular);

и некоторые другие (венчурные, предпринимательские, атомистические и т.д.)

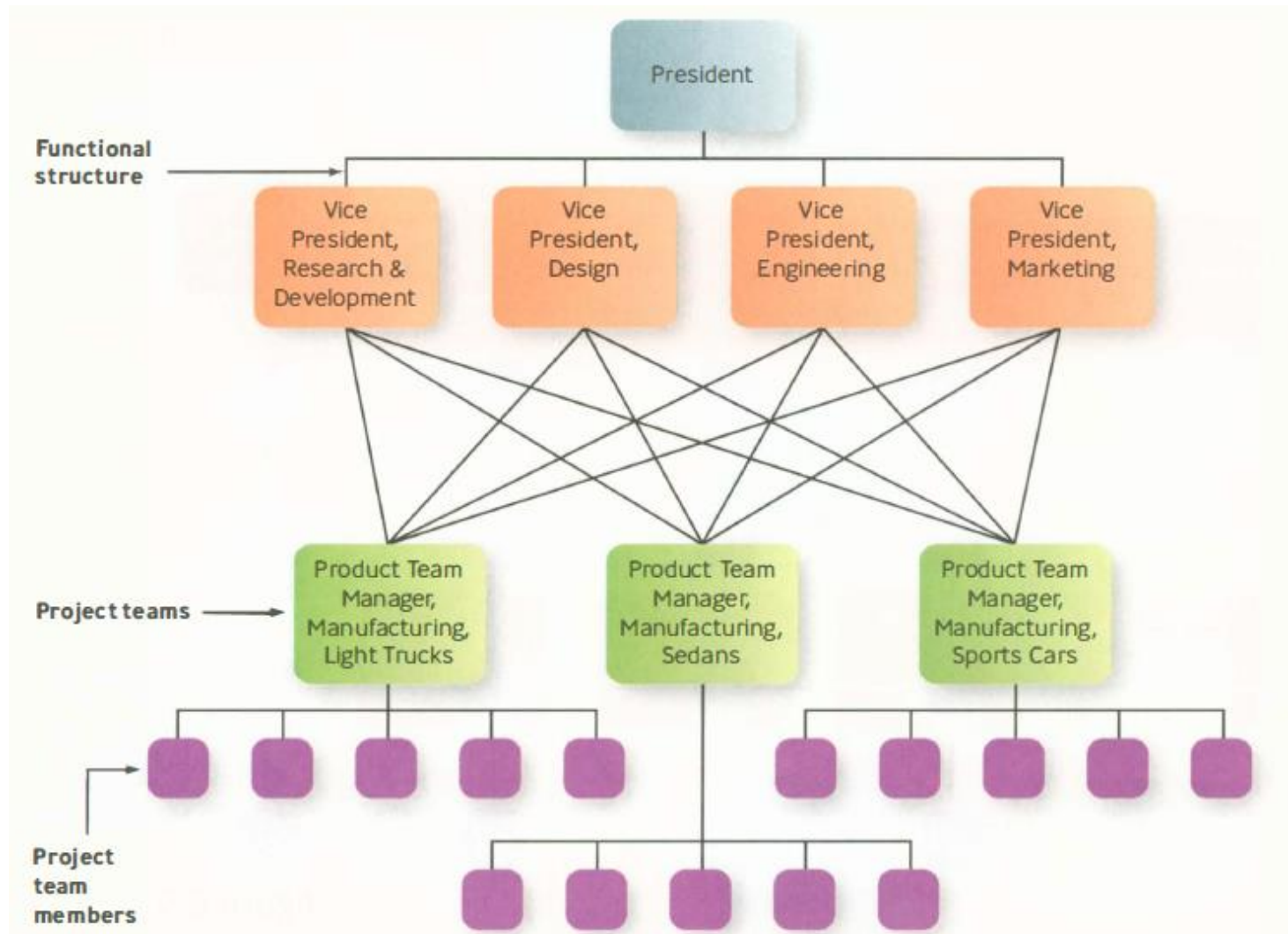
2.1. Проектная орг. структура

В основе **проектной структуры** управления лежит организация работы над проектом, то есть любое производство, направленное на создание нового продукта, услуги, работы, исследования и т. п. В кампании могут реализовывать одновременно несколько проектов, каждый из которых имеет определенные сроки начала и окончания, назначается руководитель проекта, выделяются определенные ресурсы: кадры, финансы, оборудование и т. п.

После завершения работы над проектом данная структура прекращает свое существование, ее составляющие, включая кадровый состав, переходят в новый проект или увольняются.

По форме структура управления по проектам может являться линейной или дивизионной, в которой определенный дивизион существует на время выполнения проекта, а также смешанной.

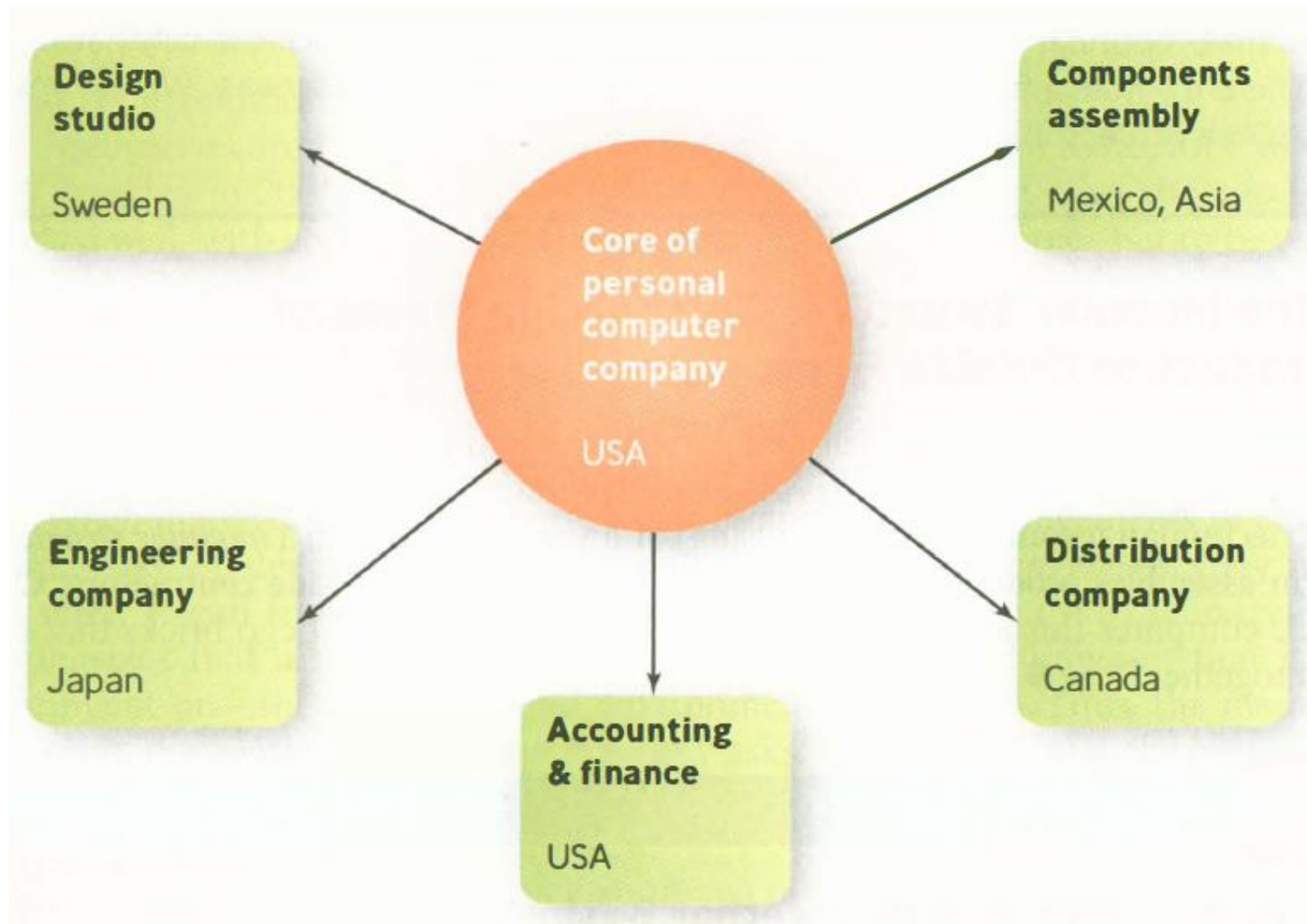
2.1. Проектная орг. структура



2.2. Сетевая орг. структура

В сетевой орг. структуре некоторые неключевые функции выносятся на аутсорсинг в другие компании и исключаются из состава непосредственно орг. структуры организации.

2.2. Сетевая орг. структура



2.3. Модульная орг. структура

В модульной орг. структуре на аутсорсинг выносятся производство отдельных составляющих продукта.

Часть 2.

Жизненный цикл организации

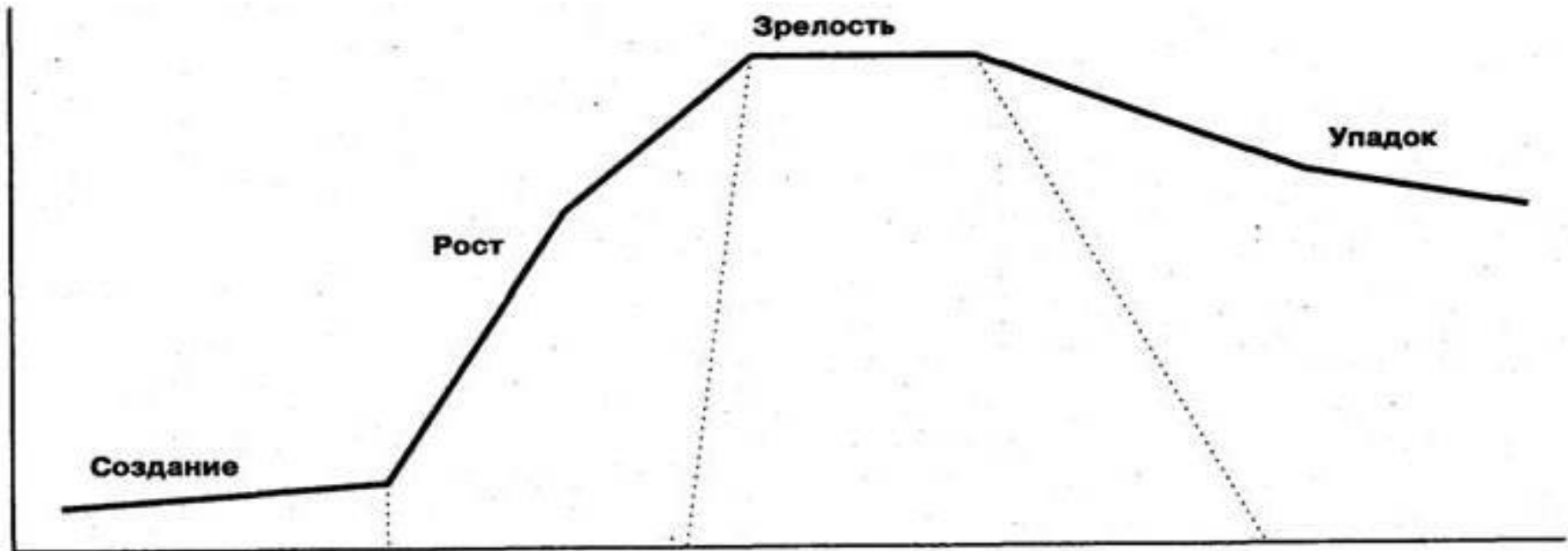
Ключевые определения

Жизненный цикл организации — совокупность стадий развития, которые проходит фирма за период своего существования.

Эта теория рассматривается в рамках менеджмента и подразумевает прохождение организацией нескольких этапов развития (аналогия с живыми существами): становление, рост, зрелость, смерть. Но последний этап не совсем применим к организации, так как не всякое искусственное создание обязательно должно умереть.

Концепции жизненного цикла уделяется большое внимание в литературе по изучению рынков. Жизненный цикл используется для объяснения того, как продукт проходит через этапы рождения или формирования, роста, зрелости и упадка. Организации имеют некоторые исключительные характеристики, которые требуют определенной модификации понятия жизненного цикла.

Ключевые определения



Этап предпринимательства:

- нечеткие цели;
- высокие творческие возможности

Этап коллективности:

- неформальное общение и структура;
- высокие обязательства

Этап формализации и управления:

- формализация правил;
- стабильная структура;
- упор на эффективность

Этап выработки структуры:

- усложнение структуры;
- децентрализация;
- диверсифицированные рынки

Этап упадка:

- высокая текучесть кадров;
- возрастающие конфликты

Ключевые определения



1 — формирование организации, 2 — интенсивный рост, 3 — стабилизация, 4 — кризис.

Ключевые определения



1 — формирование организации, 2 — интенсивный рост, 3 — стабилизация, 4 — кризис.

Этапы жизненного цикла


- ▶ 1. *Этап предпринимательства.* Организация находится в стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. Цели являются еще нечеткими, творческий процесс протекает свободно, продвижение к следующему этапу требует стабильного обеспечения ресурсами.
- ▶ 2. *Этап коллективности.* Развиваются инновационные процессы предыдущего этапа, формируется миссия организации. Коммуникации в рамках организации и ее структура остаются, в сущности, неформальными. Члены организации затрачивают много времени на развитие механических контактов и демонстрируют высокие обязательства.

Этапы жизненного цикла

- ▶ 3. *Этап формализации и управления.* Структура организации стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. Органы по выработке и принятию решений становятся ведущими компонентами организации. Возрастает роль высшего руководящего звена организации, процесс принятия решений становится более взвешенным, консервативным. Роли уточнены таким образом, что выбытие тех или иных членов организации не вызывает для нее серьезной опасности.
- ▶ 4. *Этап выработки структуры.* Организация увеличивает выпуск продукции и расширяет рынок оказания услуг. Руководители выявляют новые возможности развития. Организационная структура становится более комплексной и отработанной. Механизм принятия решений децентрализован.
- ▶ 5. *Этап упадка.* В результате конкуренции, сокращающегося рынка организация сталкивается с уменьшением спроса на ее продукцию или услуги. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Увеличивается потребность в работниках, особенно наиболее ценных специальностей. Число конфликтов нередко увеличивается. К руководству приходят новые люди, предпринимающие попытки сдержать тенденцию к упадку. Механизм выработки и принятия решений централизован.

Этапы жизненного цикла

Концепция жизненного цикла указывает на наиболее характерные симптомы развала организации, проявляющиеся на стадии упадка. К ним, в частности, относятся:

- ▶ снижение спроса ужесточает конкуренцию и усложняет ее формы;
 - ▶ увеличивается конкурентная сила поставщиков;
 - ▶ повышается роль цены и качества в конкурентной борьбе;
 - ▶ возрастает сложность управления приростом производственных мощностей;
 - ▶ усложняется процесс создания товарных инноваций;
 - ▶ снижается прибыльность.
- 

Пример жизненного цикла в динамике курса акций Google

