**1. Организация как функция и процесс**

**Организационная структура – одна из ключевых характеристик организации. 2, 3, 4, 5**

***6 Функция организации*** — основная функция управления. Мы уже знаем из первых глав нашего учебника, что разделение труда служит основой организаторской деятельности — чтобы люди работали, их работу надо организовать. Поэтому содержание функции организации заключается в разделении труда, распределении целей и задач, полномочий и ответственности, создании иерархии управления, проектировании организационной структуры.

7 В свою очередь, ***процесс организации*** — это процесс создания структуры организации. В ходе этого процесса перед менеджерами стоит сложная задача создания организационной структуры, которая позволит работникам эффективно и результативно выполнять свои профессиональные обязанности, способствуя тем самым достижению целей компании. Организация как процесс связана с разделением труда, распределением и систематической координацией многих функций и задач, и, соответственно, формальных взаимоотношений между людьми, выполняющими эти функции и задачи.

***Основные цели процесса организации: 8***

•распределение работ, которые необходимо выполнить, по конкретным отделам и должностям;

•определение задач, соответствующих конкретным должностям, и меры ответственности по каждому заданию;

•координация разнообразных видов задач организации;

•создание взаимосвязи между отдельными работниками, группами и отделами;

•определение формального порядка подчиненности;

•распределение и разблокирование ресурсов организации.

Если структура управления организации не осознана и не описана, то невозможно разработать адекватную систему управления, некорректно даже говорить о ее модернизации или просто об улучшении.

**2. Основные характеристики структуры организации**

Проектирование современной организации связано с множеством проблем, относящихся к различным областям деятельности организации, соответственно, организации могут значительно отличаться по целому ряду характеристик.

Одной из важнейших характеристик является ***командная цепь (цепочка команд) 9***

***Командная цепь*** — неразрывная линия властных полномочий, цепь подчинения, связывающая верхние уровни организации с низовыми и определяющая порядок их подотчетности.

Командная цепь подразумевает:

* властные полномочия — право менеджера в соответствии со своей должностью отдавать приказания и требовать их выполнения;
* ответственность;
* единоначалие.

10 В данном контексте необходимо вспомнить один из 14-ти научных принципов, сформулированных А. Файолем — принцип скалярной цепи, который гласит, что верхний уровень управления должен быть связан со всеми нижестоящими уровнями и звеньями цепью властных полномочий, неразрывными цепочками начальников. По этой цепи в правильно спроектированной организационной структуре, мы можем, двигаясь снизу вверх, согласно принципу единоначалия найти единственный путь от любого низового звена до высшего руководителя организации.

И, соответственно, полномочия подразделяются на линейные и штабные. 11

Еще одна важнейшая характеристика - ***Масштаб и норма управления*** 12

Важнейшей стороной деятельности организации оказывается такая характеристика ее деятельности как централизация (децентрализация) происходящих в ней процессов. Степень централизации определяется тем, на каком уровне иерархии принимаются решения.

***13 Централизация*** — свойство структуры организации, при котором процесс принятия решений выступает привилегией высшего руководства.

***14 Децентрализация*** — свойство структуры организации, при котором решения принимаются не только на высшем управленческом уровне, но и на более низких ступенях иерархической лестницы.

Децентрализация напрямую связана с важнейшим понятием делегирования.

***Делегирование*** — передача полномочий по принятию управленческих решений в низовые звенья иерархии управления.

Конечно, централизация и децентрализация — это относительные характеристики, не позволяющие выделить организации с абсолютно централизованной, или, напротив, децентрализованной системой.

**3. Проектирование различных типов организационных структур**

В проектировании выделяют два основных типа структур управления – 16 ***вертикальны*е** организационные структуры управления (***иерархические, механистические, бюрократические***) и ***горизонтальные*** организационные структуры (***органические, адаптивные, адхократические***).

Такое разнообразие в терминологии связано как с трудностями перевода, так и с большим количеством разнообразных подходов к классификации организационных структур управления: 17

•***Вертикальные*** организационные структуры управления имеют, как правило, высокую пирамидальную форму и созданы по принципам иерархии и единоначалия. Поэтому они и называются также иерархическими. В свою очередь, термин «механистические» указывает, что строение таких структур упрощено, они имеют четкую конфигурацию звеньев и связей. Из-за этого их можно сравнивать с машиной, с механизмом. 18

•В то же время ***горизонтальные («плоские»)*** органические структуры имеют гораздо более низкую иерархичность, хотя совсем плоские среди них встречаются достаточно редко. В термине «адаптивные» заложено их основное свойство — приспособляемость к внешней окружающей среде. Отсюда и название «органические», от слова «организм». В противовес механистическим, строение и свойства таких структур приближены к живому организму. 19

20 Самая распространенная из вертикальных (бюрократических) структур - ***Функциональная структура*** — структура, в которой должностные позиции группируются в звенья по признаку выполняемых ими функций.

21 Ключевые характеристики

* Централизация
* Профессионализм
* Экономичность

22 Пример

24 25 Дивизиональное проектирование структуры организации впервые использовал в начале XX в. Альфред Слоун в компании «Дженерал моторс», он же назвал такую структуру «скоординированной децентрализацией».

26 Дивизиональная структура (англ. business unit managment — BUM) — структура, основанная на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.

В чем причина популярности дивизиональной (отделенческой, дробной) структуры? Организация разбивается на департаменты, каждый из которых оперирует на отдельном целевом рынке. Причем департаментам предоставляется значительная доля автономии от центрального офиса компании. В литературе подобные автономные департаменты получили название дивизионов (так называются отдельные воинские подразделения), или бизнес-единиц. Руководитель дивизиона уполномочен решать все вопросы — как оперативные, так и стратегические, связанные с операциями компании на соответствующем целевом рынке. Одновременно задачи стратегического управления деятельностью компании как единым целым остаются за головным офисом.

27 Отделение (дивизион, бизнес-единица) — организационная товарно-рыночная единица, имеющая внутри необходимые собственные функциональные подразделения.

На отделение возлагается ответственность за производство и сбыт определенной продукции и получение прибыли. У высшего руководства остается не более семи централизованных функциональных подразделений, которые в основном курируют важнейшие общекорпоративные вопросы, актуальные для всей компании в целом. Это, как правило, стратегия развития, исследования и разработки, финансы, инвестиции, внешнеэкономическая деятельность, кадровая политика и т.д.

Еще в 1920-х гг. А. Слоун сделал подразделения корпорации (Шевроле, Понтиак, Бьюик, Олдсмобиль, Кадиллак) автономными. За управляющей компанией он оставил только решение стратегических вопросов. Многие авторы отмечают, что успехи Дженерал моторс — крупнейшей автомобильной компании мира, в значительной степени определяются удачным организационным построением.

28 -34 функции, виды

35 ***Адаптивные структуры***

* Отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления
* Отсутствие детального разделения труда по видам работ
* Размытость уровней управления и небольшое их количество
* Гибкость структуры, децентрализация принятия решений
* Индивидуальная ответственность каждого работника за общие результаты деятельности

36, 37 ***Разновидности структур адаптивного вида:***

* Проектные
* Матричные
* Программно-целевые
* Основанные на групповом подходе (командные, проблемно-групповые, бригадные)
* Сетевые

38 ***Проектные структуры*** начали распространяться с начала 1960-х гг. Они создавались как гибкие структуры, способные преобразовываться, модернизироваться в соответствии с изменениями внешней среды и потребностями самой организации. Это структуры управления комплексными видами деятельности, которые из-за их решающего значения для компании требуют обеспечения непрерывного координирующего и интегрирующего воздействия при жестких ограничениях по затратам, срокам и качеству работ.

***Проектная структура*** — временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи: для разработки проекта и его реализации.

Во главе проектной структуры стоит руководитель, отвечающий за реализацию проекта в заданный срок и в пределах выделенной сметы. Руководителю полностью подчиняются выделенные для реализации проекта ресурсы, а также члены проектной команды. Смысл проектной структуры заключается в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки, с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов. В данном контексте к проектам можно отнести такие процессы целенаправленных изменений, как реконструкция производства, разработка и освоение новых видов продукции, освоение новых рынков, новых технологических процессов, строительство крупных объектов и т.д. Таким образом, в качестве проекта можно рассматривать сложную задачу, стоящую перед организацией, требующую пристального внимания, специальных ресурсов и имеющую достаточно жесткие ограничения по срокам ее решения. Проектные структуры подразумевают формирование специального временного подразделения — проектной команды, работающей на временной основе. Зачастую она представляет собой своеобразный слепок, уменьшенную копию с постоянной функциональной структуры компании. Когда работы по проекту завершаются, временные команды распадаются, а персонал переходит в новую проектную структуру или возвращается на свою постоянную должность. Однако в некоторых случаях работники могут быть и уволены. Главным преимуществом проектной структуры выступает то, что члены проектной команды и ее руководитель концентрируются на реализации одного проекта и не отвлекаются на другие задачи. Такая структура гораздо мене бюрократизирована, чем рассмотренные выше. Решения, как правило, принимаются коллективно в ходе обсуждения всеми членами команды. Это удлиняет сроки принятия решений, но зато обеспечивает значительный выигрыш в сроках их реализации благодаря отсутствию сопротивления персонала.

проектная структура эффективна при использовании для реализации очень крупных проектов, проектов инновационного характера, проектов, создающих какие-то уникальные, прорывные, принципиально новые технологии. Матричные структуры отражают закрепление в организационной системе фирмы двух направлений руководства, двух организационных альтернатив — вертикальной и горизонтальной. Вертикальное направление — это управление функциональными и линейными структурными подразделениями, горизонтальное, как правило, — управление отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений компании.

**39** ***Матричная структура*** — структура, созданная наложением вертикальной и горизонтальной власти внутри компании, сочетание которых образует матрицу.

В матричном проектировании происходит наложение одной структуры на другую — чаще всего проектной на функциональную (рис. 11.4), в крупных корпоративных структурах — региональной на товарную, клиентской на региональную и т.д. Причем принципиальным моментом в матричной структуре выступает подчинение сотрудников нескольким руководителям одного иерархического уровня. Например, маркетолог, занятый в проекте разработки нового продукта, подотчетен одновременно руководителю проекта и директору департамента маркетинга. Руководитель проекта ставит задачи перед членами проектной команды, составляет графики выполнения этих задач, осуществляет контроль затрат, сроков, количественных и качественных показателей. Руководители же функциональных служб определяют способ решения поставленных перед соответствующими специалистами задач и контролируют ход их решения.