

# **Структурный подход к организации.**

Эффективность организационной  
структуры.

Соответствие структуры среде, в  
которой функционирует организация



*Основные характеристики  
организаций*

# Традиционная организация - характеристики

- Стабильность
- Бюрократическая, негибкая структура
- Сосредоточенность на выполнении рабочих заданий
- Характер работы определяется должностью
- Ориентированность на отдельного человека
- Постоянные рабочие задания
- Ориентированность на команды сверху
- Решения принимаются только менеджерами
- Ориентированность на правила и нормы
- Относительная однородность персонала
- Рабочий день с 9.00 до 18.00
- Иерархические взаимоотношения между членами организации

# Новая организация - характеристики

- Динамичность
- Гибкая структура
- Сосредоточенность на развитии навыков
- Характер работы определяется задачами
- Ориентированность на коллектив
- Временные рабочие задания
- Ориентированность на активное участие работников
- Работники участвуют в принятии решений
- Ориентированность на конкретный заказ клиента
- Многообразии персонала
- Рабочий день не ограничен
- Взаимоотношения разветвлены и не подчиняются четкой иерархии

# Структурный подход к организации

- **Структура организации** – фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации
- **Организационная структура управления (ОСУ)** – упорядоченная совокупность связей между звеньями и работниками, занятыми решением управленческих задач

- Организационная структура компании имеет большое значение для ее будущего успеха
- Влияние организационной структуры ***не бывает нейтральным***
- Организационная структура либо способствует движению вперед, либо тормозит прогресс и поощряет внутренние интриги

- ***«Даже адекватная структура еще не гарантирует результатов. Зато неадекватная - поглощает результаты наверняка и сводит на нет даже самые целеустремленные усилия»***

Марина Мелия

«Бизнес – это психология»

# ОСУ – самый консервативный элемент системы управления

- ОСУ – статичный элемент
- ОСУ обладает свойством самосохранения
- За всеми ячейками ОСУ стоят люди



# Идеальная организационная структура

- Такого понятия *не существует*, даже в рамках одной отрасли!
- Организационная структура должна быть построена таким образом, чтобы способствовать реализации целей компании и избранной стратегии.

- **Вывод:** не следует механически копировать бизнес-процессы и успешные структуры конкурентов, гораздо перспективнее используя новые идеи, искать собственные оригинальные решения, привлекая к этой работе весь персонал организации.

- ***Эффективная организационная структура – важнейшая ключевая компетенция, и соответственно, конкурентное преимущество компании.***

# Признаки эффективной организационной структуры

- Структура соответствует стратегии организации
- Структура соответствует среде функционирования организации
- Отсутствие противоречий между элементами структуры

## Потребность в изменениях организационных структур

- Даже прекрасно спроектированная организационная структура с течением времени начинает становиться *неадекватной внешней и внутренней среде*
- Возникает потребность в модернизации организационной структуры

# Стабильная среда

- Ее элементы не меняются в течение довольно длительного времени
- Фактором стабильной среды является устойчивый спрос и предложение товаров и услуг
- Если происходит постепенное изменение спроса, его нетрудно предвидеть

- В условиях *стабильной среды* изменения происходят медленно
- Медленно накапливаются и напряжения
- ОСУ в стабильной среде может долгое время оставаться практически неизменной, подвергаясь лишь незначительным модификациям

# Нестабильная среда

- Характеризуется изменениями, которые могут быть вызваны действиями конкурентов, колебаниями спроса, появлением новых продуктов и технологий
- Как правило, они носят непредсказуемый характер



- *Нестабильная (турбулентная)* среда  
меняется *постоянно*
- Изменения и связанные с ними  
напряжения накапливаются быстро
- ОСУ в таких условиях должна меняться  
*постоянно и оперативно*
- Способностью быстрой и постоянной  
адаптации обладают *органические  
структуры и горизонтальные связи*

# Изменение организаций

- Превращение сложной, но стабильной среды в динамичную (турбулентную) приводит к потребности в *трансформации механистических организационных структур в органические*

# Изменение организаций

- *Децентрализация* – единственный путь трансформации механистических структур в органические
- *Делегирование* – основной инструмент децентрализации!
- За счет децентрализации структура приобретает способность быстро и гибко реагировать на вызовы рынка, обрабатывать большие объемы информации
- Трансформация происходит за счет формирования *рабочих команд*, имеющих полные права и ответственность за выполняемые ими участки работы

# Формирование рабочих команд происходит в результате:

- Делегирования полномочий и ответственности
- Предоставления подразделениям экономических прав
- Формирования самостоятельных бизнес-единиц
- Введения внутренних цен и хозрасчетных механизмов
- Введения проектного управления
- Создания и выращивания горизонтальных связей и структур (проектных команд, рабочих групп, кружков качества и др.)

*Любое намерение изменить организационную структуру в конечном счете нацелено на изменение поведения людей: либо путем усиления контроля над персоналом, либо в результате большей автономии и свободы действий менеджеров.*

# Целесообразность структурных изменений

- Модернизация организационной структуры остается нецелесообразной до тех пор, пока издержки на ее проведение не сравняются с упущенной выгодой от потери ее адекватности внешней среде

