



## ГЛАВА 3

# ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

*Организация – это устойчивая система совместно работающих для достижения общих целей людей на основе разделения труда и иерархии.*

### 3.1. ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

*Организация не может быть хуже ее руководителя.  
П.Друкер*

#### 3.1.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ЗНАЧЕНИЕ И НЕОБХОДИМОСТЬ СОЗДАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

**О**рганизационная структура управления – фундаментальное понятие менеджмента, непосредственно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением полномочий между ними. Именно в рамках этой структуры происходит весь управленческий процесс, в который вовлечены менеджеры всех уровней и специальностей.

Если бы каждый менеджер, специалист или работник знал и понимал свои права и обязанности, а также полномочия своих коллег и руководителей и между ними не возникало бы противоречий по этому поводу, то организация могла бы работать без организационной схемы. В реальной жизни такого не бывает.

Структура любого предприятия предназначена для того, чтобы работающие в ней люди наиболее эффективным способом достигли поставленной цели. Организация позволяет воспользоваться преимуществами специализации, достичь высокой эффективности работы. Адам Смит в своей работе “Богатство наций” показал преимущества разделения труда для повышения его производительности. Если в одиночку один рабочий может сделать 20 булавок в день, то, разбив процесс изготовления на 18 операций и поставив на каждую одного рабочего, можно достичь средней производительности труда в 240 раз большей, то есть производить 4800 булавок в день.

Т.Питерс и Р.Уотермен формулируют понятие организация так: “Организация – это разумная система сознательно скоординированных видов деятельности, которая не имеет лишних элементов”.

Ч.Барнард: “Организация – это группа людей, деятельность которых осознанно координируется для достижения общей цели”.

М.Акоф и Ф.Эмери определяют организацию как “социальную группу, в которой существует функциональное разделение труда, направленное на достижение общей цели”.

Из множества определений организации одно из наиболее простых, выражающих суть понятия, рассматривает **организацию** как *устойчивую систему совместно работающих для достижения общих целей людей на основе разделения труда и иерархии.*

Таким образом, исходя из приведенных определений, *организация* – это относительно автономная группа людей с четко структурированной совместной деятельностью и определенными границами, создаваемая для достижения общей цели. Это определение справедливо для формальной организации.

Организация – это структура, в рамках которой осуществляются определенные

мероприятия. Организация определяет общую организационную структуру, штаты работников, обязанности, полномочия и их делегирование, мотивацию и стимулирование труда, то есть внутреннюю упорядоченность, согласованность всех ее частей.

*Структура управления* – это упорядоченная совокупность устойчиво связанных между собой, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь элементов, которые обеспечивают функционирование и развитие организации как единого организма. Элементы *организационной структуры управления*: службы, отделы, другие органы аппарата управления, а также отдельные работники (руководители, специалисты и служащие). Взаимодействие между элементами организации осуществляется с помощью вертикальных и горизонтальных связей.

Организационная структура охватывает способ организации труда, информационных каналов, анализ, планирование, принятие решений, организацию их исполнения, делопроизводство, учет, контроль. Она также отражает строение, устройство субъекта управления, способ его внутренней организации, уровни управления, связи элементов субъекта между собой, позволяющие выполнять функции управления. *Структура управления обеспечивает* стабильность, устойчивость управляемой системы, позволяя ей тем самым сохранить свойства при изменении внешних условий.

Разделение производственных обязанностей и необходимость формирования групп работников логически приводит к необходимости создания подразделений, отделов, бригад, т. е. коллективов людей, выполняющих соответствующую работу под единым руководством.

☺ | **Число людей в рабочей группе имеет тенденцию возрастать независимо от объема работы, которую надо выполнить.**

А.Блох. Закон Мэрфи

Следовательно, любой организации присущи некоторые общие отличительные черты и признаки. Важнейшими *признаками* любой организации являются:

- множество лиц или организаций (структурных подразделений);
- общая цель, известная всем членам организации;
- общие, согласованные стремления, направленные на достижение цели;
- ресурсы (люди, капитал, материалы, технологии и информация);
- зависимость от внешней среды (экономические условия, законодательство, система ценностей, отношение общественности, профсоюзы, потребители, конкуренты, технологии);
- иерархия, формальная структура;
- осознанная координация действий;
- заменяемость членов организации;
- обособленность (автономность) относительно окружающей среды;
- вертикальное и горизонтальное разделение труда.

Организационная структура любой организации состоит из трех обязательных элементов: исполнители (структурные подразделения, работники), функции исполнителей и управленческие организационные отношения, обеспечивающие согласованность и целенаправленность их совместного функционирования.

Таким образом, *основные достоинства организационной структуры*, которые определяют ее значение и необходимость создания, сводятся к таким положениям:

- организационная структура предприятия обеспечивает координацию всех функций менеджмента;
- организационная структура определяет полномочия и ответственность на всех уровнях управления;
- эффективность, процветание и выживание предприятия в значительной мере определяет его организационная структура;
- организационная структура конкретного предприятия определяет организационное поведение его работников, а значит, качество работы персонала и стиль руководства.

Основными проблемами при создании организационной структуры являются проблемы оптимального использования рабочей силы с учетом физических и психологических особенностей человека, а также рабочего времени персонала. В рамках функции «организация» решаются вопросы оптимизации размеров предприятия, централизации и децентрализации управления, разделения труда в аппарате управления.

### 3.1.2. ОСОБЕННОСТИ И ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

☺ | **Никто не знает, что происходит в действительности в пределах данной организации.**

А.Блох. Закон Мэрфи

**Н**еобходимость создания организационной структуры возникает естественным образом при наличии

группы людей, занятых решением определенной задачи или проблемы. Чем больше группа, тем больше возможных коммуникационных связей и тем сильнее стремление членов группы создать структуру с целью упорядочения и повышения эффективности коммуникаций.

Организационная структура предприятия *документально фиксируется* в графических схемах структуры, штатных расписаниях персонала, положениях о подразделениях, должностных инструкциях отдельных исполнителей. Графическое отображение структуры организации (организационной схемы) является не самоцелью, а средством для реализации целей и задач, ради которых организация была создана. Организационная схема показывает, как специализированы отдельные рабочие места и должности и как они координируются между собой. Организационная структура устанавливает порядок, который приравнивается к эффективности, производительности и прибыльности. Невозможно управлять никакой организацией (фирмой, газетой) без хорошо отлаженной организационной структуры, однозначно и четко сформулированных отношений подчиненности, ясно обозначенных должностей и соответствующих им обязанностей. По сути, это формальные правила, разработанные с целью:

- разделения труда и официального распределения обязанностей среди отдельных сотрудников, рабочих групп, бригад, отделов, цехов;
- определения подчиненности в организации и сфер контроля каждого руководителя;
- координации всех функций для обеспечения единства действий.

Организационная структура *позволяет работникам четко осознать свое место в организации*, благодаря чему они сообща могут работать над достижением целей предприятия. Кроме того, структура – это единственный способ перейти от планов к действиям. Без какой-либо структуры невозможна координация действий сотрудников и самые лучшие планы не смогут быть реализованы.

Отличительной и важнейшей чертой деятельности любой организации является горизонтальное и вертикальное разделение труда.

**Горизонтальное разделение труда** подразумевает разбиение трудового процесса на отдельные компоненты, что служит основой для создания структурных подразделений (проектирование, производство, сбыт, транспорт, кадры, финансы). Взаимодействие между этими подразделениями осуществляется благодаря горизонтальным связям, которые носят характер согласования и являются одноуровневыми.

**Вертикальное разделение труда** – это отношения подчинения, которые возникают при наличии нескольких уровней управления. При двухуровневой системе управления верхнее звено – руководство организацией в целом, а нижнее звено составляют менеджеры, руководящие работой непосредственных исполнителей. При создании трех и более уровней управления создаются промежуточные звенья.

Увеличение количества элементов и уровней управления в организации неизбежно приводит к значительному росту числа связей и их усложнению в ходе принятия решений, что замедляет процесс управления. В крупных компаниях число уровней управления достигает 20, однако современная тенденция состоит в построении 5-6 уровней управления, что позволяет улучшить вертикальные коммуникации, повысить творчество и эффективность работы персонала.

Организация обычно существует в двух принципиально разных формах: формальная структура и неформальная (реальная) структура. Каждая форма организации отличается своей природой, спецификой и действует по своим законам. Формальная и неформальная организации существуют параллельно, постоянно взаимодействуют, дополняют друг друга и образуют единую систему.

**Формальная организация** – система узаконенных безличных требований и стандартов поведения и жестко закрепленных ролевых предписаний. Это наиболее древнее социальное изобретение человечества, которое направлено на рационализацию управления и эффективность коллективной деятельности. *Цель формальной организации* – сделать управление людьми эффективным, а поведение предсказуемым и контролируемым, поэтому в ее основе лежит принцип максимального упрощения и стандартизации отношений. Образно она представляет собой пирамиду, горизонтальный срез которой характеризует систему требований функционального разделения труда, а вертикальный – иерархию: отношения власти и субординации. Она может быть описана в виде подразделений, отделов, групп и рабочих мест. Рабочее место структурного подразделения и отдельного работника определяется позициями, которые они занимают в горизонтальном (функции) и вертикальном (статус) срезах. *Формальная организация* – это своеобразная программа поведения предприятия, когда работа регламентируется планами, разделением труда. Она является составной частью механизма саморегуляции, который действует благодаря тому, что установленные в формальной структуре связи между жизненно важными событиями внешней среды и симптомами их проявления позволяют реагировать на симптомы, как на само действие, хотя оно еще только прогнозируется.

**Неформальная организация** отражает взаимосвязи, возникающие среди персонала на межличностном уровне. Она отображает реальное состояние дел, которое, как правило, отличается от желаемой картины, заданной формальной структурой. Особенности, место и роль неформальной организации детально изложены в гл. 3.3.3.

В реальной жизни взаимоотношения между людьми в формальной и неформальной организациях, как правило, не совпадают, однако обе формы организации существуют на предприятии, они взаимно дополняют друг друга, а нередко и противостоят.

Далее при употреблении термина “организация” подразумевается формальная организационная структура. Важнейшие *характеристики организационных структур*:

- количество звеньев;
- число ступеней или уровней управления (иерархичность);
- четкость разграничения функций, полномочий и ответственности по вертикали и горизонтали;
- надежность и организованность функционирования;
- оперативность (своевременность и скорость реализации решений).

*Критерии оценки рациональности организационной структуры*:

- соответствие объема работ количеству исполнителей;
- сосредоточение на каждой ступени управления объективно необходимых функций и прав руководителей и исполнителей;
- отсутствие дублирования и параллелизма функций;
- оптимальное сочетание централизации и децентрализации исполнителей, функций, прав, ответственности;
- соблюдение норм управляемости, т.е. числа исполнителей, приходящихся на одного координатора их деятельности;
- степень надежности, оперативности, гибкости, экономичности, эффективности производства и управления, его адаптивности;
- степень самостоятельности и ответственности исполнителей за результаты дела.

Очевидно, что *целью деятельности любой организации является достижение успеха*. Успешной считают организацию, которая достигла поставленных перед ней целей. Составляющими успеха являются выживание, то есть способность существовать и действовать как можно дольше, а также результативность и эффективность организации. Другими словами, чтобы выжить и добиться своих целей, организация должна быть и эффективной, и результативной.

### 3.1.3. ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СХЕМ

*Недостатки есть продолжение достоинств, и наоборот, достоинства – это продолжение недостатков.*

**О**рганизационная структура необходима для управления различными областями деятельности предприятия, а анализ преимуществ и недостатков различных подходов к построению системы управления позволяет сделать правильный выбор конкретной организационной структуры с учетом рыночной ситуации и стратегии предприятия.

Результативность управленческой деятельности во многом зависит от выбора организационной структуры предприятия, в наибольшей степени отвечающей требованиям сферы деятельности. Предприятия действуют либо в более или менее стабильных, либо в постоянно меняющихся условиях, и в зависимости от этих условий выбирают тип организационной структуры: традиционную (механистическую, бюрократическую) или органическую (рыночную, ориентированную на потребителя).

**Традиционная структура** предусматривает жесткое деление управленческой деятельности по функциям, подразделениям и должностям. Она основана на широком применении регламентирующих документов и предполагает строгое соблюдение иерархической субординации в отношениях “начальник – подчиненный”, важное значение придается полномочиям и ответственности должностей, а не квалификации и опыту персонала. Система контроля в такой структуре строго иерархическая (вертикальная). Традиционные структуры управления *эффективны в крупных организациях, где необходимо обеспечить согласованную и четкую работу больших коллективов людей, работающих над достижением общей цели при организации массового и крупносерийного производства.*

Принципиальные *недостатки традиционной структуры управления* состоят в следующем:

- она препятствует росту потенциала работников, каждый из которых использует только часть своих способностей, которые требуются для непосредственного выполнения конкретной работы;
- не используется весь управленческий интеллект организации (который рассматривается ныне как существенный фактор эффективного управления): вопросы стратегии и тактики решаются на высшем уровне, а остальные уровни занимаются только исполнением решений;
- функциональная специализация элементов традиционной структуры приводит тому, что они развиваются неравномерно, что приводит к возникновению противоречий между подразделениями, несогласованности их действий и интересов.

**Органическая структура** – антипод бюрократической (традиционной) структуры. Здесь импровизация

ценится выше, чем планирование, она руководствуется больше возможностями, чем ограничениями, предпочитает находить новые действия, а не держаться за старые приемы, больше ценит дискуссии, чем успокоенность, поощряет сомнения и противоречия, а не веру.

*Органическая структура основывается на изменении целей и задач, полученных отдельными работниками, в зависимости от меняющейся обстановки. Для нее характерны такие принципиальные отличия от традиционной структуры:*

- меньшая связанность правилами и нормами: система полномочий и ответственности описана в общих чертах;
- более высокая гибкость: горизонтальная и сетевая система власти, коммуникаций и контроля;
- решения принимаются на основе обсуждения – тенденция к личным согласованиям задач предприятия и путей их выполнения в противовес составлению инструкций, приказов, руководств;
- приоритет квалификации и опыта в организационной и производственной деятельности;
- при обсуждении проблем приоритет имеют доверие, а не власть, убеждение, а не команда, работа на единую цель, а не ради выполнения инструкций;
- главные интегрирующие факторы – миссия и стратегия развития организации;
- правила работы формулируются в виде принципов, а не установок;
- распределение работы между сотрудниками обусловлено не должностными инструкциями, а характером решаемых проблем.

Следует, однако, сделать оговорку, что переход или *внедрение органической структуры требует серьезной подготовительной работы*. Прежде всего, необходимо принять меры к расширению участия сотрудников в решении проблем организации (обучение, повышение уровня информированности и заинтересованности). Важно также радикальное изменение характера отношений с другими организациями в сторону усиления сотрудничества и партнерства, развитие и внедрение информационных технологий.

Руководители, занятые в разных отраслях деятельности, отмечают, что наличие организационных схем дает определенные преимущества, но имеет и недостатки.

**Преимущества разработки организационных схем** состоят в том, что они:

- объясняют, как функции какой-либо должностной позиции, отдела или подразделения связаны с работой других организационных звеньев;
- могут быть использованы для ориентации новых сотрудников либо нынешних сотрудников в ходе реорганизации фирмы;
- дают объяснение, к кому обращаться работнику, занимающему определенную должность для решения определенной проблемы;
- представляют виды должностных позиций, число уровней управления и поток полномочий;
- позволяют при их разработке осознать и решить скрытые проблемы разделения труда и координации, а также выявляют потенциальные источники конфликтов либо областей, в которых существует ненужное дублирование;
- могут быть составным элементом при разработке бизнес-плана или заявки на получение кредита;
- позволяют при их разработке выявить лишние уровни управления и проблемы с числом подчиненных.

**Недостатки организационных схем** заключаются в том, что они:

- деморализуют работников, так как косвенно показывают, что вышестоящие позиции играют более важную роль, нежели нижестоящие;
- не отображают неформальную организацию, которая возникает спонтанно, по мере того, как люди сходятся друг с другом;
- не отражают функционирование официально предписанных горизонтальных связей (контакты между менеджерами разных подразделений);
- имеют тенденцию демотивировать командную работу (менеджеры слишком узко будут понимать свои обязанности);
- могут выдавать конкурентам стратегическую информацию;
- могут устаревать уже во время их разработки (в организациях, стремящихся максимально приспособиться к условиям рынка).

## 3.2. ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ТРАДИЦИОННЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

**Т**радиционные формы управления ориентируют на равномерное поступательное развитие всех элементов производства и достижение общих целей, вытекающих из предназначения того или иного