

Понятие организационной структуры, их виды, сущность

Чихачев Алексей Дмитриевич
Сибирский федеральный университет
Студент

Домашенко Даниил Александрович
Сибирский федеральный университет
Студент

Аннотация

Данная статья раскрывает понятие организационной структуры с различных точек зрения, а также раскрывает их виды и сущность

Ключевые слова: организационная структура, управление, уровень, достоинства, недостатки.

The concept of organizational structure, their types, essence

Chikhachev Alexey Dmitrievich
Siberian Federal University
Student

Domashenko Daniil Aleksandrovich
Siberian Federal University
Student

Abstract

This article reveals the concept of organizational structure from various points of view, and also reveals their types and essence

Keywords: organizational structure, management, level, merits, demerits.

Около семи тысяч лет назад зародилось такое понятие, как управление, однако только с конца 19, с развитием рыночного хозяйства, в особую самостоятельную науку выделился менеджмент. Стоит отметить, что управление претерпевало изменение постепенно, переходя от примитивных методов, т.е. прямого указания действий старейшины общины к её обитателем, к более серьезным в период появления государства.

Несомненно, гораздо позже появилась на свет организационная структура, чем управление в целом.

Современное высокоэффективное общество уже невозможно представить без четко разграниченной организационной структуры, так как обратное действие может привести к хаосу, а как нам известно, в хаосе позитивного развития добиться крайне сложно.

Для начала представим определения организационной структуры различных авторов (таблице 1).

Таблица 1 – Различные точки зрения на понятие «Организационная структура» [2]

Определение	Автор(ы)
Структура есть форма распределения задач и полномочий на принятие решения между лицами и группами лиц (структурными подразделениями), которые составляют данный административный ансамбль.	Б. Гурней
Главным содержанием организационной структуры является распределение задач и полномочий. Организационная структура – это весь пакет взаимных договоренностей о распределении задач и полномочий внутри предприятия.	К.А. Волкова, И.П. Дежкина, Ф.К., Казакова, И.А. Сергеева
В структуре организации выделяются управляемая и управляющая подсистемы. Под управляемой системой понимается совокупность производственного оборудования, производственных операций, подсистемы организации производства, которая обеспечивает рациональное использование рабочей силы, оборудования и предметов труда, подсистемы общественного труда и экономической подсистемы.	К. Качир
Организационная структура управления – это внутреннее строение любой производственно-хозяйственной системы.	А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд
Организационная структура – это логическое соотношение уровней управления и функциональных областей, организованные таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей.	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури
Структура управления отражает состав и соподчиненность элементов, звеньев и ступеней управления, функционирующих для достижения определенной цели.	Т. Щекин

Подробно рассмотрев таблицу 1, в которой указаны мнения зарубежных и отечественных авторов, можно сделать вывод, что предлагаются практически идентичные определения, только даются они разным объектам: структуре аппарата управления и структуре управления. То есть, когда речь идет об организационной структуре управления, авторы рассматривают об установленном распределении полномочий и ответственности между организационными центрами компетенций управления структурными подразделениями организации, а организационная структура понимается как иерархически упорядоченный набор подразделений и должностей и там отражена вся штатная численность организации.

Структуру управления можно охарактеризовать в таком понимании, как совокупность взаимосвязанных упорядоченных элементов, обеспечивающих развитие организации, как единого целого, а также функционирование.

Организационная структура предприятия определяется также как форма кооперации и разделения менеджмента, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей.

Сравнив два определения: организационная структура управления организацией и организационная структура, можно предположить, что понятия равнозначные.

Организационная структура управления усиливает цель создания организационной структуры, менеджмента в целом и описывается как посредством регламентирующей документации, так и посредством графических схем организационной структуры.

Графическая схема представляет собой четкую субординацию управляющих связей и структурные подразделения. Как правило, горизонтальные связи указывают для матричных и сетевых структур.

В основе формирования организационной структуры лежит выделение функций управления, необходимых для поддержания нормальной деятельности объекта управления и организации. Стоит отметить, что все остальные элементы системы управления являются средством, необходимым для своевременной реализации функций.

Через конкретные, специфические функции выражается содержание основных функций на каждом уровне, а уровни, концентрирующие в себе часть функций менеджмента, определяют иерархию управления

Отношения, имеющие многоаспектное и многогранное содержание, являются определяющим звеном структуры.

Выделяют следующие связи, представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Виды связи в структуре звеньев [2]

Вид связи	Характеристика
функциональные	включает в себя вертикальные и горизонтальные связи. Вертикальные связи носят характер подчинения, и необходимость в них возникает при наличии двух и более уровней менеджмента, то есть при иерархичности управления. Горизонтальные связи – это связи согласования и они, как правило, являются одноуровневыми. Основная идея заключается в том, чтобы обеспечить эффективную взаимосвязь между вертикальными и горизонтальными связями;
линейные	отношения руководства и подчинения, показывает движение информации и управленческих решений между линейными руководителями (лицами, отвечающими за деятельность структурных подразделений или организации в полной мере
регламентированные (формальные)	закреплен официально
доверительные (неформальные)	не закреплен официально

В зависимости от числа уровней управления организационная структура может быть горизонтальной и вертикальной. Стоит отметить, что горизонтальная имеет ряд преимуществ перед вертикальной организационной структурой управления:

- она экономична;
- дает возможность установления более тесной связи с менеджерами высшего уровня.

Эффективность вертикальных структур снижается по мере увеличения уровней управления.

Ответственными за деятельность и соответственно уполномоченными выступают следующие организационные единицы:

- подразделения, например, цеха, сектора, отделы, управления, представляемые их руководителями;
- отдельные должностные позиции.

Организационные единицы призваны накапливать нужные компетенции, а не только обеспечивать исполнение необходимых работ.

Организационная структура характеризуется следующими показателями:

- соотношение и состав целевого, линейного, функционального управления;

- число уровней управления, тип существующей структуры управления состав и количество управленческих подразделений на разных иерархических уровнях;

- соотношение и численность различных категорий руководителей, специалистов и технических исполнителей в целом по системе управления и по отдельным подразделениям;

- объем перерабатываемой информации в целом по системе управления и по отдельным подразделениям;

- число связей между подразделениями, число связей соподчинения, соответствие важности решаемых задач уровню линейного руководства.

Основой успешного функционирования организации, без которого она не сможет существовать, являются ключевые объекты управления, представленные на рисунке 1.



Рисунок 1 – Ключевые объекты управления [2]

Несомненно, ключевые объекты управления должны присутствовать в стратегии организации, в силу своей объективной значимости. Ведь если какой-либо объект, отраженный в миссии, не представлен в организационной структуре, это может повлечь за собой сбой и вылиться в ряд существенных

проблем, например, рассматриваемую отрасль некому будет развивать, отслеживать, и, элементарно, отстаивать интересы.

Ниже представлен пример, который внесёт ясность в ключевую позицию объектов управления. Имеется организация, разработавшая стратегию, которая подразумевает переориентировку своего сбыта на продажи через Интернет. Следовательно, появляется необходимость в дополнительной единице управления, которая будет отвечать за актуализацию и управление сайтом. В этом случае предлагается использовать организационную роль в качестве элементарного структурного компонента.

Под организационной ролью понимается собирательный образ действий, непосредственно вытекающий из необходимости управления определенным объектом [2].

Методы формирования организационных структур управления многообразны. Выделяют следующие методы, актуальные и получившие распространение в последние годы, представленные на рисунке 2:



Рисунок 2 – Методы формирования организационных структур [2]

Однако для любого метода построения организационной структуры необходимо выполнение следующих схожих принципов:

- функции, закрепленные за структурными подразделениями, должны полностью покрывать потребности предприятия в управлении хозяйственными процессами;

- необходимость совпадения фактической функций подразделения с закрепленными;

- функции, имеющиеся в каждом подразделении, должны не вступать в противоречие при подведении итогов деятельности;

- сведение к минимуму дублирующих функций подразделений;

- ресурсное отношение должно быть распределено между подразделениями соответственно имеющимся функциям для предотвращения дисбаланса;

- информационная обеспеченность каждого подразделения;

- разработаны и действуют процедуры контроля.

Существует следующие структуры управления современной организации такие, как иерархическая и органическая.

Первым из представленных структур был именно иерархический тип, концепция которого была представлена Максом Вебером. В основе этой концепции лежали следующие принципы, указанные на рисунке 3:

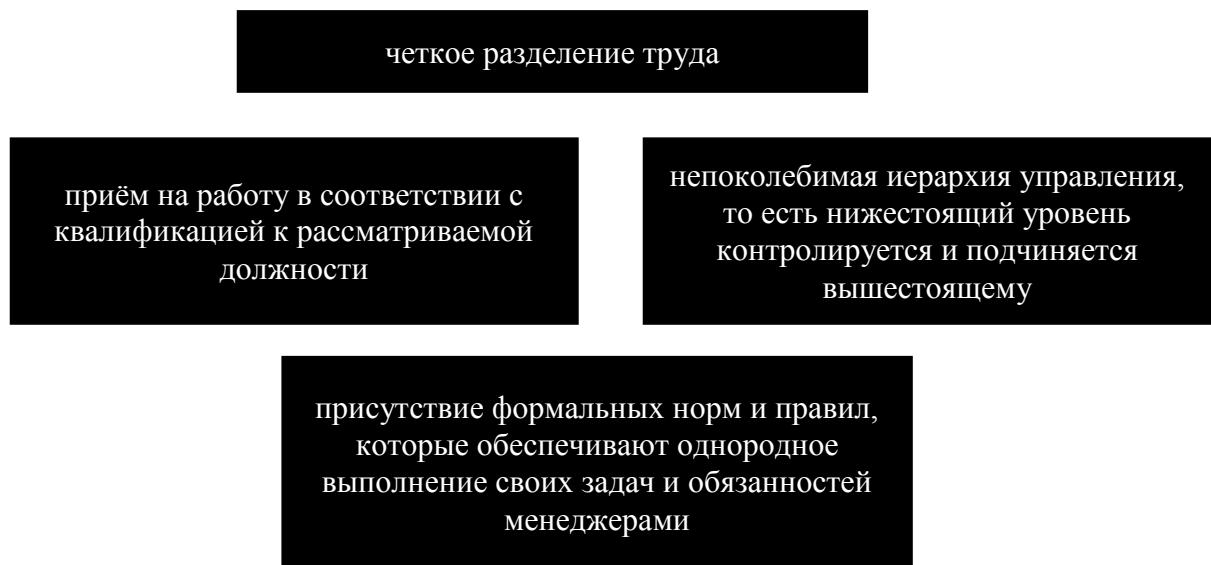


Рисунок 3 – Принципы концепции Макса Вебера

В таблице 3 представлен сравнительный анализ преимуществ и недостатков иерархической модели [2].

Таблица 3 - Анализ преимуществ и недостатков иерархической модели

Характеристика структуры	Линейная	Линейно-функциональная	Дивизиональная
Принцип единоначалия	Соблюдается в наибольшей степени	Соблюдается	Соблюдается не полностью
Число уровней	Самое высокое	Высокое	Менее высокое, чем в линейно-функциональной
Функциональная направленность	Слабая	Выше, чем в линейной	Выше, чем в линейно-функциональной
Адаптивность в связи с изменением цели	Никакой	Слабая	Адаптивна
Специализация	Никакой	Выше, чем в линейной	Большая
Вертикальные связи	Сильные	Ниже, чем в линейной	Ниже, чем в линейно-функциональной
Горизонтальные связи	Весьма слабые	Выше, чем в линейной	Сильные
Ориентация на продукт	Никакой	Слабая	Сильная

Дивизиональная модель управления подразумевает использование в том случае, когда компания имеет международный статус, когда уже невозможно контролировать все решения из одного центра, когда необходима быстрое реагирование к внешней среде. Ведь именно соблюдение этих показателей ведет к увеличению прибыли организации.

Именно правильно использованная дивизиональная модель сможет привести организацию в мировой ТОП-компаний.

Различные факторы влияют на внутреннюю составляющую организации, создаются сложные ситуации, которые крайне сложно решить при иерархическом типе управления. Именно для этого необходим органический тип, определение которого гласит об ответственности каждого сотрудника организации за результат в целом, причастности даже рядового работника к успеху всей компании. Этот тип предусматривает такие отношения между сотрудниками, которые диктуются характером решаемой проблемы, а не структурой. Именно поэтому она не нуждается в детальном разделении труда по всем видам работ. Как правило, органический тип управления создается на временной основе, а структура ориентируется на ускоренную реализацию тяжелых ситуаций через создание отдельных программ или проектов.

Органический тип организационных структур обеспечивает собственную уникальность и естественное развитие организацией, которая определяется возрастающей взаимосвязью с окружающей средой, решая проблемы – происходит развитие.

Сравнение иерархического и органического типов структур управления обычно производится по нескольким параметрам, наиболее значимые из которых представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Сравнительная характеристика структур управления иерархического и органического типа

Параметр сравнения	Иерархический тип	Органический тип
Концепция построения	Четко определенная иерархия	Отсутствие иерархии
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический, смена лидеров по ситуациям
Формализация отношений	Четко определенные обязанности и права	Изменяющаяся система норм и ценностей
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
Источник эффективности	Рационально спроектированная структура	Развитие персонала, самоорганизация, инициатива работников

Жесткие рамки и отлаженный механизм в современном, постоянно меняющемся, мире, неуместны, так как тормозят процессы креативности. На данный момент компании нуждаются в «гибких умах», способных мгновенно реагировать на ситуацию, а не ждать указа руководителя. Несомненно, инновационная экономика нуждается в структурированном подходе, который будет сочетаться с креативом.

Стоит отметить, что линейно-функциональная организационная структура характерна для сельского хозяйства, тяжелой промышленности,

дивизиональная модель для банковской отрасли, проектная может использоваться практически в любой отрасли деятельности, где необходима модернизация.

Жизненный цикл организации также оказывает значительное влияние на тип организационной структуры управления.

В таблице 5 обобщены рекомендации по выбору типа организационной структуры в зависимости от этапа жизненного цикла организации.

Таблица 5 - Рекомендации по выбору типа организационной структуры управления в зависимости от этапа жизненного цикла организации [1]

Стадии жизненного цикла организации	Тип структуры			
	По степени централизации		По степени формализации	
	Централизованная	Децентрализация	Бюрократическая	Органическая
Внедрение	+			+
Рост	+			+
Зрелость		+	+	
Насыщение		+	+	
Спад		+		+

Итак, на различных стадиях жизненного цикла организация обладает различными особенностями. Данные особенности касаются типа организационной структуры управления, методов управления,

Независимо от выбора организационной структуры, организация должна быть управляема, для этого стоит придерживаться определенным диапазоном управления [2]:

- 3-5 - функциональных руководителей в подчинении у директора;
- 6-8 - примерное количество подразделений у заместителя директора;
- не более 10 - подчиненных лиц у непосредственных руководителей подразделений.

Однако современная реальность может увеличить эти цифры вдвое, то есть примерно 7-11 человек может находиться в подчинении руководителей высшего звена и доходить до 30 человек на местных подразделениях.

Несомненно, это связано, во-первых, с суровой необходимостью, так как снижает количество кадров руководителей, что приводит к оптимизации деятельности, во-вторых, с созданием и внедрением инновационных технологий, которые облегчают работу руководителей, снижают нагрузку, и, в-третьих, с модернизацией организационной культуры, осознание коллектива к причастности выполнения поставленной цели, что позволяет применять децентрализацию и делегирование управления с учетом формальных положений и регламентов деятельности.

Что касается истории становления организационной структуры, то впервые дивизиональные структуры управления появились в конце 20-х годов XX века на предприятиях «Дженерал Мотор», а своё широкое распространение получили в 60 –70-е годы этого же века. Стоит отметить, что практически все крупные корпорации стали переходить к дивизиональной модели. По оценкам экспертов [3], к дивизиональной от линейно - функциональной модели в США перешли порядка 80% всех

специализированных компаний к середине 1980-х, в том числе 95% из 500 крупнейших. 45% всех компаний и по сей день используют дивизиональную модель управления в Японии.

Дивизиональные структуры возникли вследствие ответной реакции на существующие недостатки линейно-функциональных структур. Необходимость перехода к новой модели была вызвана следующими факторами(рисунок 4).

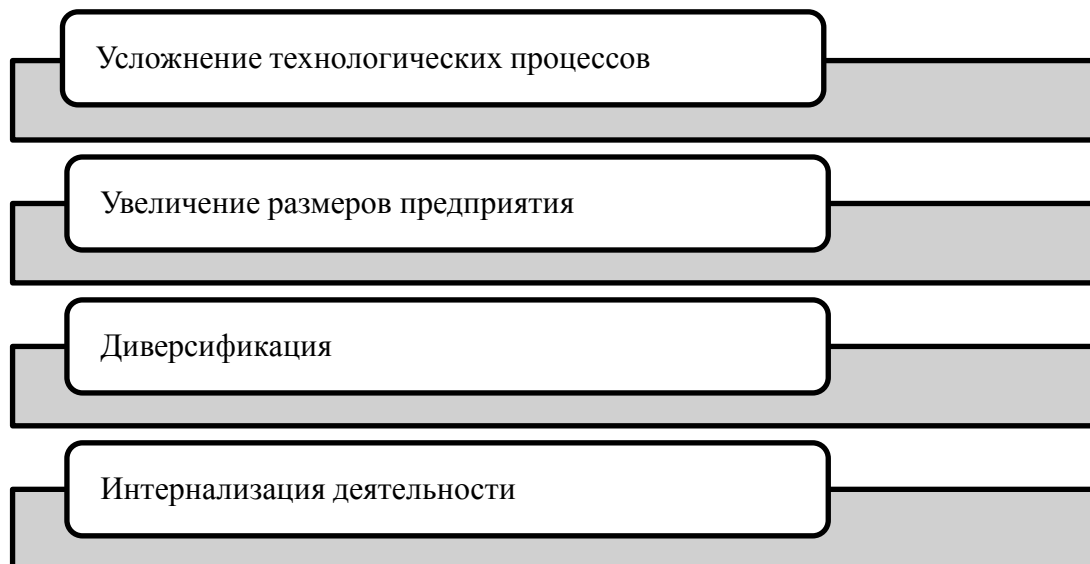


Рисунок 4 – Факторы перехода к дивизиональной модели управления

Таким образом, можно сделать вывод, что в динамично развивающихся и изменяющихся условиях внешней среды крайне сложно было применять принцип единоначалия для географически удаленных подразделений или непохожих друг на друга предприятий.

Библиографический список

1. Влияние жизненного цикла организации на уровень транзакционных издержек и тип организационной структуры управления URL: <http://www.vestnykeps.ru/0414/9.pdf>
2. Структура организации: понятие, принципы построения и анализа URL: https://interactive-plus.ru/ru/article/17900/discussion_platform
3. Процесс формирования организационной структуры URL: <http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/145.htm>