

ТЕМА 7. СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Питання для розгляду:

- 7.1. *Поняття структури організації та принципи її побудови*
- 7.2. *Формальна та неформальна організаційна структура*
- 7.3. *Елементи структури та зв'язки в організації*
- 7.4. *Концепції організаційних структур*
- 7.5. *Підходи до формування організаційної структури*
- 7.6. *Характеристики організаційної структури*

7.1. Поняття структури організації та принципи її побудови

Організація як система може бути представлена у вигляді сукупності певним чином взаємозв'язаних підсистем (елементів), що створюють єдине ціле. Склад, розташування і характер відносин між ними визначають структуру організації.

Організації створюють структури для того, щоб забезпечувати координацію та контроль діяльності своїх підрозділів і працівників. Структури організацій відрізняються один від одного складністю (тобто рівнем поділу діяльності на різні функції), формалізацією (тобто ступенем використання наперед встановлених правил та процедур), співвідношенням централізації та децентралізації (тобто рівнями, на яких ухвалюються управлінські рішення).

У рамках структури організації протікають різні процеси (управління, виробництва), між учасниками яких розподіляються відповідні завдання і функції, а отже, і відповідальність за їх виконання. З цих позицій *структуру організації* можна розглядати як форму розподілу різних видів діяльності між її компонентами і координації діяльності цих компонентів, направленої на досягнення мети організації. Одна й та сама структура не може підходити для всіх типів організацій, але кожна організація володіє тією або іншою структурою, яка пристосована до досягнення її конкретної мети.

Структура дозволяє працівникам усвідомити своє місце в організації і одночасно забезпечує координацію функцій, що ними виконуються. Основними характеристиками структури організації є розподіл на відділи, підзвітність відповідно до норми управління та підлеглість, що відображаються на організаційній схемі.

Організаційна схема (органіграма), показує, як влаштована організація. Графічно така система може бути представлена шляхом зображення горизонтальних і вертикальних ліній та блоків (рис. 7.1.1). Блоки визначають види діяльності людей, лінії указують на зв'язку між ними. Число горизонтальних блоків вказує, скільки рівнів має організація.

Ефективна організаційна структура повинна відповідати таким принципам:

- економічності (витрати на утримання організаційної структури повинні бути мінімальними);

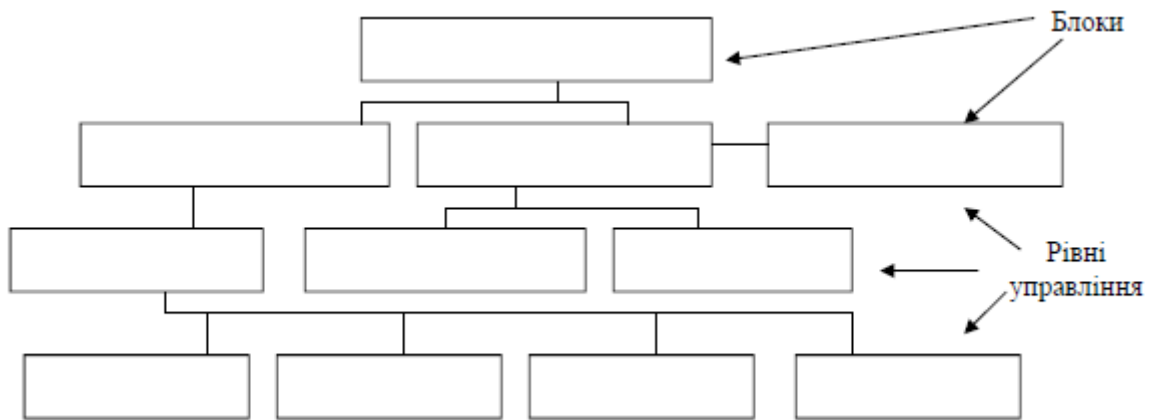


Рис. 7.1.1. Приклад організаційної схеми (органіграми)

- оптимальності (забезпечення раціонального зв'язку між рівнями та ланками управління);
- оперативності (зв'язки в організації не повинні бути бар'єром при передачі інформації);
- надійності (інформація, яка проходить через певні рівні та ланки управління повинна бути чіткою, правильною та достовірною).

7.2. Формальна та неформальна організаційна структура

Організаційна схема відображає заплановані, формальні зв'язки, необхідні для роботи організації, тобто її формальну структуру. Термін «формальний» означає, що організаційна структура спеціально розробляється менеджерами для досягнення стратегічної мети.

Можна сказати, що *формальна структура* – це офіційний план виконання завдань, що призводять до досягнення мети організації. Формальна структура включає стійку систему формальних прав і обов'язків, посадові інструкції, положення про організацію, процедури виконання робіт. Іншими словами, формальна структура організації характеризує ті стандарти поведінки в організації, які поволі змінюються і відносно стійкі. Саме наявність формальної структури в організації робить поведінку в ній людини певною мірою відмінною від її поведінки в інших умовах.

Проте виконання робіт часто вимагає незапланованих, нестандартних дій і рішень та покладається на неформальні зв'язки серед членів організації. Ці незаплановані зв'язки і види діяльності, що прискорюють роботу організації, визначаються неформальною структурою організації.

Неформальна структура – це організаційні характеристики та відносини, що не є складовою частиною формальної структури організації, але впливають на її успіхи в досягненні мети. Неформальна структура організації може виникати спонтанно або бути результатом певної політики її членів. Для неформальної структури не характерна ієрархія влади, оскільки зв'язки в ній – громадські. Така структура не спирається на формальні правила, вона управляється вільно за допомогою суспільних норм. Комунікаційна схема, характерна для неформальної організації, отримала назву «виноградний кетяг»

(рис. 7.2.1). Така аналогія використовується тому, що канали неформальних зв'язків прокладають свій шлях вгору, вниз та через формальну структуру організації.

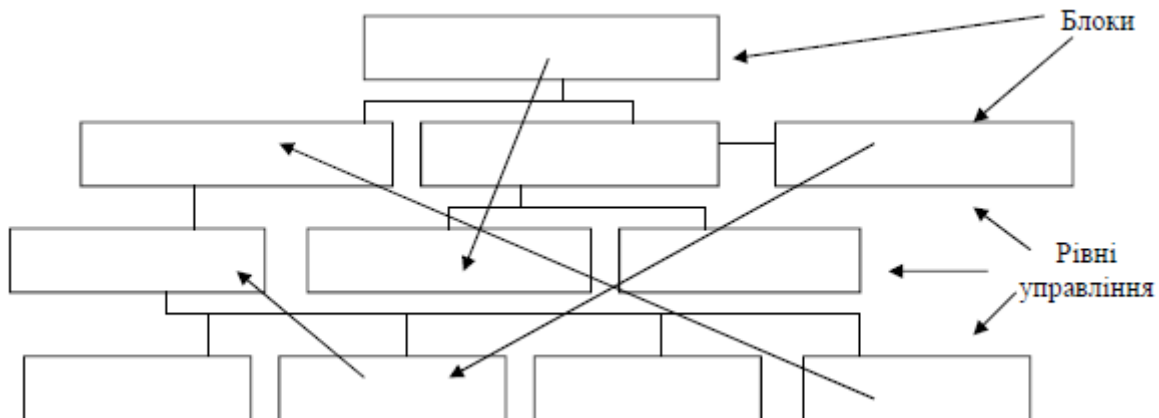


Рис. 7.2.1. Приклад неформальної структури організації

Неформальні групи, об'єднуючі людей різних підрозділів часто з'являються усередині формальних організацій. Це природний процес, що виникає тоді, коли штатний розвиток комунікацій відстає від розвитку технологій, професіоналізму персоналу в організації. Відносини між членами такої групи формуються на основі особистих симпатій. Члени групи пов'язані спільністю поглядів, схильностей та інтересів.

Неформальні групи існують в кожній організації. Вони незмінно «виростають» з дружніх відносин та відносин, що не визначаються організаційною схемою. Для організації важливо, щоб неформальні групи не домінували. Неформальні організації одночасно можуть бути схожими і несхожими на формальні організації. Тому можна виділити ознаки, що характеризують неформальні організації.

Соціальний контроль. Неформальні організації здійснюють соціальний контроль за своїми членами. Йдеться про встановлення та зміцнення норм – групових еталонів прийнятної та неприйнятної поведінки. Природно, тих, хто порушує ці норми, чекає відчуження. Менеджерові слід знати, що соціальний контроль, здійснюваний неформальною організацією, може зробити позитивний вплив на досягнення мети формальної організації.

Опір змінам. У неформальних організаціях завжди спостерігається тенденція до опору змінам. Частково це пояснюється тим, що зміни можуть нести в собі загрозу подальшому існуванню неформальної організації.

Неформальні лідери. Неформальні організації також мають своїх лідерів. Їх відмінність від формальних полягає в тому, що лідер формальної організації має підтримку у вигляді делегованих йому офіційних повноважень та діє у відведеній йому конкретній функціональній сфері. Опора неформального лідера – визнання його групою. Сфера впливу неформального лідера може виходити за адміністративні рамки формальної організації. Неформальний лідер виконує дві першорядні функції: допомагає групі в досягненні її мети, підтримує та зміцнює її існування.

Вплив неформальних відносин можна контролювати, але, щоб досягти цього, менеджер повинен мати чітке уявлення про те, як і чому функціонує неформальна організація. Коли у менеджера виникає базова мотивація функціонування неформальної групи, тоді у нього з'являється можливість розробки відповідної стратегії поведінки. Існування неформальних груп в організації – цілком нормальне явище. Такі групи найчастіше зміцнюють трудовий колектив, і формальний керівник організації повинен їх підтримувати.

7.3. Елементи структури та зв'язки в організації

Елементами структури є окремі працівники, функціональні підрозділи, а також служби та інші ланки апарату управління організацією.

Структура будь-якої організації в контексті її базових елементів може бути представлена у вигляді системи, що включає п'ять компонентів:

1) операційний центр. Операційний центр утворюють працівники, діяльність яких безпосередньо пов'язана з виробництвом товарів або послуг;

2) стратегічний центр. Він включає працівників і підрозділи, які відповідальні за розробку і реалізацію довгострокових цілей організації та розподіл ресурсів в коротко- і довгостроковій перспективі;

3) проміжна середня ланка. Середня ланка передає рішення стратегічного центру та забезпечує їх реалізацію, а також служить для підтримки інформаційних потоків обох центрів;

4) техноструктура. До неї відноситься діяльність аналітиків (плановиків), що полягає в реалізації впливу на роботу інших членів організації. Вони знаходяться поза безпосереднім процесом праці та несуть відповідальність за стандартизацію діяльності. Аналітиків представляють технологи, плановики, механіки тощо;

5) персонал підтримки. Персонал підтримки виконує функції, пов'язані з непрямою підтримкою функціонування основного виробництва. Прикладами таких підрозділів є юридичний відділ, канцелярія, відділ досліджень, редакційно-видавничий відділ в університетах. Існування цих підрозділів в структурі відображає прагнення організацій до інтеграції всіх аспектів їх життєдіяльності та зменшення невизначеності зовнішнього оточення.

Відносини між елементами структури здійснюються завдяки встановленню стійких зв'язків, які прийнято розділяти на горизонтальні і вертикальні.

Горизонтальні зв'язки носять характер узгодження і виражають відносини між рівними по положенню в ієрархії компонентами організації, тому їх відносять до однорівневих. Їх головне призначення – сприяти найбільш ефективній взаємодії частин організації при рішенні проблем, що виникають між ними.

Вертикальні зв'язки – це зв'язки підпорядкування, вони сполучають ієрархічні рівні та слугують каналами передачі розпорядчої й звітної інформації.

Зв'язки, що встановлюються, можуть носити лінійний або функціональний характер.

Лінійні зв'язки відображають рух управлінських рішень і інформації між керівниками, тобто особами, що повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів.

Функціональні зв'язки, їх часто називають штабними, мають місце по лінії руху інформації між окремими частинами організації та виконують роль інформаційного забезпечення координації.

7.4. Концепції організаційних структур

Проблему раціонального аналізу і побудови структури організації поставили і за деякими аспектами вирішили представники класичної теорії організації. У їх розумінні «структура – це логічні відносини функцій в організації, встановлені для ефективного досягнення її мети».

Розробка структури організації здійснюється в цьому випадку відповідно до наступних принципів:

➤ *розподіл праці та розподіл функцій*. Якщо застосувати даний принцип до вертикальної будови організації, він означає ієрархію, якщо до горизонтальної – поділ на функції і завдання;

➤ *розподіл на відділи*, який припускає розподіл різних видів діяльності між компонентами організації залежно від її призначення і інших чинників. Так, можливе функціонування відділів та відповідної структури організації таким чином, щоб дозволити кожній організаційній одиниці сконцентрувати свої зусилля на певних аспектах діяльності. Крім того, відділи можна формувати, орієнтуючись на клієнтів, а також за географічними регіонами;

➤ *забезпечення координації робіт* – перш за все за рахунок їх раціонального угруповання (за ступенем однорідності та взаємопов'язаності) під єдиним керівництвом. Як виняток допускалася координація робіт безпосередніми виконавцями з різних підрозділів, що знаходяться на одному ієрархічному рівні («місток» Файоля);

➤ *повна ідентифікація структури організації та її організаційної схеми*, яку закріплюють і регламентують штатні розписи, положення про підрозділи та посади, маршрутні карти, щоденні розклади робіт, форми планування та звітність.

Перераховані принципи складають основу «класичного» розуміння структури організації як чітко регламентованого «бюрократичного» інструменту та набули достатньо широкого поширення.

Сучасна теорія організаційних систем розширює класичне поняття структури організацій шляхом *включення людського чинника* в перелік основних структурних характеристик. Структура організації розглядається як постійно відтворюваний у відносинах людей формально-неформальний розподіл повноважень, відповідальності, впливів, завдань, зв'язків.

Об'єднання формально-неформальних та поведінкових аспектів структури організації складає основу ситуативної теорії організаційних структур. Її основні

положення сформульовані в роботах Р. Саймона, Дж. Марча, П. Лоуренса та зводяться до наступного:

1. *Первинною основою організації є система взаємозв'язаних соціальних поведінок низки людей – учасників організації.* Відповідно структура організації повинна складатися з тих аспектів, шаблонів поведінки в організації, які є відносно стабільними та змінюються поволі. Каркас структури – це склад підрозділів і посад, а в більш загальному сенсі – система центрів ухвалення рішень та процесів, що на них замикаються, реальне ж його наповнення – внески окремих членів організації в процеси ухвалення рішень та досягнення організаційної мети.

2. *Головним моментом структури є не сама логіка розподілу загального завдання на підзавдання та не встановлення відповідальності за їх виконання, а «поведінкові ефекти спеціалізації», тобто ступінь впливу структури на поведінку людей.*

3. *Важливішим є не розподіл завдань на підзавдання, а подальший процес їх виконання, зв'язки, що виникають при цьому, зокрема для подолання знову виявлених проблем.*

Сфера ефективного використання функціональної спеціалізації (за окремими функціями, етапами, роботами в єдиному виробничо-господарському процесі) є об'єктивно обмеженою. *Найбільш доцільною є спеціалізація за цілями*, оскільки вона дозволяє зосередити увагу і зорієнтувати працівника на результат, а не на процес, примушує проводити пошук якнайкращих (необов'язково наперед заданих) шляхів досягнення результатів та правильніше оцінювати ефективність своєї діяльності.

Складовою частиною більш загальної теорії спеціального підходу до побудови структури організаціями є теорія *диференціації і інтеграції* П.Лоуренса і Дж. Лорша. На основі обстеження низки підприємств Лоуренс і Лорш прийшли до висновку, що на відносини між підрозділами поряд з іншими впливають такі чинники, як ступінь відмінності між підрозділами (диференціація) і ступінь необхідної співпраці підрозділів (інтеграція).

Диференціація означає розподіл робіт між частинами або підрозділами організації так, щоб кожна з робіт отримала певний ступінь завершеності в рамках даного підрозділу. Диференціація – це виділення частин в організації, кожна з яких пропонує щось у відповідь на попит, що визначається зовнішнім середовищем. Для визначення ступеня диференціації в організації Лоуренс і Лорш запропонували використовувати чотири параметри:

- визначеність в цілях або завданнях – чи є цілі якими та легко вимірюваними або вони двозначні і мають сильний якісний відтінок;

- структура – чи є структура формальною, з жорсткою політикою і процедурами або вона вільна та гнучка, з політикою, що орієнтується на даний момент;

- рівень взаємодії – чи здійснюються значні міжособові і міжгрупові зв'язки та кооперація чи ні;

- часові межі зворотного зв'язку – чи отримують люди інформацію про результати роботи через короткі або тривалі інтервали.

Розмірність вказаних змінних диференціації розкриває ступінь відмінності між підрозділами (табл. 7.4.1). Чим більше підрозділів усередині організації відрізняються один від одного за цими чотирма змінними, тим більше диференційованою є організація. Коли організація одночасно є сильно диференційованою або сильно децентралізованою з позиції управління нею, виникає необхідність введення ролей інтеграторів, які повинні виконувати спеціальну роботу з інтеграції різних частин організації.

Таблиця 7.4.1

Диференціація між підрозділами організації за чотирма змінними

Основні змінні диференціації	НДДКР	Виробництво	Маркетинг
1. Цілі	Новий продукт	Собівартість	Обсяг продажу
2. Структура	Високоорганічна	Механістична	Органічна
3. Дія на людей	Сильно орієнтована	Орієнтована на завдання	Орієнтована безпосередньо на людей
4. Зворотний зв'язок	Дуже тривалий	Тривалий	Швидкий

Інтеграція означає рівень співпраці, що існує між частинами організації та забезпечує досягнення їх цілей в рамках вимог, що висуваються зовнішнім оточенням. Потреба в інтеграції спочатку створюється розподілом та взаємозалежністю робіт в організації.

Певні форми диференціації породжують властиві їм форми інтеграції, при цьому те і інше залежить від умов функціонування організації. Вивчення ступеня диференціації частин організації допомагає визначити рівень потенційного конфлікту між ними, а знаходження відповідного інтеграційного механізму створює умови для зниження рівня можливої конфліктності. Порушення об'єктивно обумовлених взаємозалежностей диференціації – інтеграції – зовнішнього середовища призводить до зниження ефективності діяльності організації.

7.5. Підходи до формування організаційної структури

Будь-яка організація характеризується постійністю складових її частин. Залежно від особливостей їх поєднання і переважаючих механізмів координації діяльності розрізняють основні типи організацій, що мають різну будову.

Організації використовують три основні способи координації діяльності: взаємне узгодження, безпосередній контроль та стандартизацію.

Взаємне узгодження передбачає координацію діяльності на основі неформального спілкування. При взаємному узгодженні контроль за роботою здійснюють самі оператори (виконавці). Цей спосіб координації використовується як в дуже простих, так і в дуже складних структурах.

Головною умовою взаємного узгодження є уміння працівників адаптуватися один до одного.

У міру зростання організації і ускладнення її діяльності з'являється необхідність у відносинах підпорядкування або *безпосередньому контролі*. В цьому випадку певна особа (керівник) наділяється відповідальністю за роботу підлеглих йому операторів. Керівник видає певне завдання операторам та контролює їх виконання.

Стандартизація передбачає включення координації в програму праці до початку її виконання. Наприклад, у робітників на конвеєрній збірці немає необхідності в узгодженні діяльності, оскільки вони точно знають, що можуть чекати від інших учасників процесу, і діють в точній відповідності з цими очікуваннями. Якщо виконувані дії достатньо прості та носять рутинний характер, як це має місце на конвеєрній збірці, то стандартизується процес праці. У випадках ускладнення діяльності організація вдається до стандартизації результатів праці, залишаючи виконавцям свободу вибору в способах дій (наприклад, формуються автономні складальні бригади, кожна з яких має в своєму розпорядженні всі необхідні ресурси для випуску закінченого виробу або реалізації повного циклу обслуговування).

За допомогою координації досягається об'єднання зусиль складових частин (базових елементів) організації в одне узгоджене зусилля, направлене на здійснення загальної мети.

Між розглянутими механізмами координації і організаційними характеристиками елементів організації існує певна відповідність. Так, стандартизація процесу праці пов'язана з формалізацією поведінки організації, спирається на малокваліфікований операційний центр та має місце при традиційній бюрократичній формі структури. Вказана відповідність досягається в процесі взаємодії основних компонентів структури. Функції, що виконуються кожним з п'яти компонентів, можуть поєднуватися та іноді виконуватися одним учасником, наприклад в організації малого бізнесу. Але залежно від переважання однієї з них над іншими та використовуваного механізму координації діяльності встановлюється певне розташування основних компонентів і організація приймає одну з п'яти можливих структурних форм:

- проста структура;
- механістична або машинна бюрократія;
- професійна бюрократія;
- дивізійна структура або структура за відділами;
- адхократія.

Проста структура характеризується переважанням стратегічного центру та використовує як основний механізм координації безпосередній контроль. Це нескладна, невеликих розмірів організація з низьким ступенем формалізації ухвалюваних рішень і централізацією влади, при якій майже кожен виконавець (оператор) подає інформацію в центр для ухвалення рішень.

Проста структура організації має свої сильні та слабкі сторони: простота, гнучкість, чітка відповідальність, відсутність відмінностей цілей керівника і

підлеглого. Разом з тим внаслідок того, що в простих структурах має місце централізація всіх рішень, можливе порушення рівноваги між ними, коли одним рішенням (наприклад, стратегічним) приділяється більше уваги, чим операційним, або навпаки. Прості структури схильні до найбільшого ризику з боку зовнішнього середовища, наприклад малі підприємства у момент утворення. Внаслідок неформального спілкування та відсутності формалізації поведінки прості структури ідеальні з позицій соціальної комфортності працівника.

Машинна бюрократія як ключовий елемент структури має технологічну компоненту (техноструктуру) та використовує стандартизацію процесу праці як основний механізм координації діяльності. Для машинної бюрократії характерні централізація влади, формалізація поведінки, горизонтальна і вертикальна диференціація праці. Такі організації реалізують точні цілі, що мають, як правило, функціональний характер. До машинної бюрократії відносяться всі підприємства з масовим випуском продукції, а також підприємства торгівлі, готельного господарства, громадського харчування, банки і пошта.

Сильні і слабкі сторони машинної бюрократії:

- здатність виконувати стандартні дії високоефективним способом;
- можливість використовувати менеджерів та операторів з невисоким рівнем кваліфікації;
- надмірність контролю на всіх рівнях ієрархії та числа конфліктних ситуацій, особливо в операційному центрі, внаслідок монотонного і рутинного характеру праці;
- спотворення інформації – у зв'язку з жорсткою і багаторівневою ієрархією підпорядкування інформація, яка «доходить» до стратегічного центру, або максимально «узагальнена» (хороші новини прикрашені, а погані блокуються), або сильно запізнюється. Звідси неадекватність отримуваної інформації конкретній ситуації.

Професійна бюрократія ґрунтується на ключовій позиції оперативного центру. Організації такого типу використовують складні технології, що змінюються. Тому стандартизація завдань поєднується з детальним розподілом праці та передбачає активну участь висококваліфікованого персоналу. Процедури ухвалення рішень в цьому випадку носять переважно децентралізований характер, використовуються малоформалізовані правила, що забезпечує свободу (гнучкість) вибору. Прикладом професійної бюрократії є всі установи системи освіти, медичного обслуговування (за винятком науково-дослідних центрів), юридичні консультації, тобто ті організації, які застосовують стандартні набори програм (методів, процедур) до певного набору завдань.

Сильні і слабкі сторони професійної бюрократії:

- здатність до ефективного виконання спеціалізованих завдань з використанням процедур діагностики; на відміну від механістичної бюрократії, що застосовує стандартну програму дій до визначеної ситуації, в професійній бюрократії виконання завдань включає два етапи: етап діагностики, на якому

проводиться вибір однієї із стандартних програм, і етап виконання, що передбачає використання стандартної програми в конкретній ситуації;

- через професійний характер праці контроль за діяльністю виконавців знаходиться в руках операторів-професіоналів. Тому такі структури неефективні в двох випадках: за відсутності необхідного професійного рівня операторів та низької самосвідомості оператора-професіонала, коли він зосереджується в своїй діяльності на використанні якої-небудь однієї програми дій (тієї, яка у нього краще виходить або більше йому подобається) на шкоду іншим;

- професійна бюрократія, як і механістична, не пристосована до істотних інновацій, оскільки останні пов'язані з додатковою координацією діяльності.

Дивізійна структура може бути представлена як сукупність самостійних відділень (дивізіонів), зорієнтованих на якийсь кінцевий результат – продукт, споживача або ринок. Пануючим компонентом такої структури є «проміжні інстанції». У теорії організації дивізіональну схему визначають як «скоординовану децентралізацію». Вищий рівень в організації централізує планування та розподіл ресурсів, ухвалює стратегічні рішення, тоді як проміжні інстанції приймають оперативні рішення та відповідальні за отримання результату.

Принципова відмінність дивізіональної структури від попередніх полягає в тому, що її елементи, дивізіони, не тільки мають власну адміністративну надбудову, але і ніби «накриті» зверху ще однією структурою з своєю адміністративною надбудовою – штаб-квартирою.

Сильні і слабкі сторони дивізіональної структури:

- вона забезпечує зростання та ефективне управління різними видами діяльності;

- створює кадровий резерв для стратегічного рівня організації;

- розподіл рішень за рівнями прискорює їх ухвалення та підвищує якість.

Разом з тим усередині виробничих відділень спостерігається тенденція до «укорочення» цілей. Внаслідок зростання управлінського апарату за рахунок створення відділень збільшуються накладні витрати. Централізований розподіл ключових ресурсів у разі їх нестачі може призвести до розвитку конфліктів між підрозділами. У великих дивізіональних організаціях утруднена кар'єра між підрозділами, і при механістичному підході людина виявляється втраченою, її ресурс використовується неефективно.

Адхократія (від лат. *ad hoc* – для окремого випадку) – це такий тип організації, за якого ключовим елементом є персонал підтримки, що зумовлено високоспеціалізованим характером забезпечення діяльності організації. Адхократичній організації властиві висока ступінь свободи в діях працівників та уміння вирішувати проблеми, що виникають. До основних особливостей адхократичного дизайну можна віднести наступні:

- висока або складна технологія, що вимагає творчості, інноватики та ефективної спільної роботи (груповий взаємозв'язок робіт);

- працівники є висококваліфікованими експертами в своїй справі, виконують складні виробничі операції та вміють ефективно спілкуватися один з одним;

- переважають неформальні та горизонтальні зв'язки, ієрархічна будова постійно змінюється, у багатьох менеджерів немає жорсткої прив'язки до якоїсь однієї роботи, частини структури зберігаються в невеликих розмірах;

- право ухвалення рішень та влада засновані на експертних знаннях, фінансовий контроль здійснюється зверху;

- відносини по вертикалі і горизонталі переважно носять неформальний характер.

Таким чином, розглянуті профілі п'яти типів структур можуть бути зведені до єдиного класифікатору форм побудови організації (таблиця 7.5.1).

Таблиця 7.5.1

Форми побудови організації

Елементи і характеристики організацій	Проста структура	Механістична бюрократія	Професійна бюрократія	Дівізійнальна структура	Адхократична структура
Основний механізм координації	Безпосередній контроль	Стандартизація процесу	Стандартизація кваліфікації	Стандартизація результату	Взаємне узгодження
Ключовий елемент структури	Стратегічна верхівка	Техноструктура	Операційний центр	Лінійні зв'язки	Функції логістичної підтримки
Організаційні характеристики і чинники:					
1. Формалізація поведінки	Мала	Значна	Незначна	Значна	Незначна
2. Спеціалізація підрозділів	Функціональна	Функціональна	Функціональна і ринкова	Ринкова	Функціональна і ринкова
3. Тип структури	Органічна	Бюрократична	Бюрократична	Бюрократична	Органічна
4. Навчання і соціалізація	Незначні	Незначні	Значні	Помірні	Вельми значні
5. Розміри підрозділів	Великі і малі	Великі	Великі і середні	Великі	Малі
6. Децентралізація	Централізація	Обмежена горизонтальна децентралізація	Горизонтальна і вертикальна децентралізація	Обмежена вертикальна децентралізація	Вибіркова децентралізація
7. Середовище	Просте і динамічне	Просте і стабільне	Складне і стабільне	Відносно просте і стабільне (диверсифіковані ринки)	Складне і динамічне

Нове в побудові організації. Першими альтернативами класичної форми бюрократії були проектна та матрична будова організації. В даний час фахівцями в області теорії організації запропоновані менеджменту такі види структур, як мережева і віртуальна.

Проектна структура використовується в тих випадках, коли ухвалюється рішення зосередити максимальну кількість ресурсів організації на певному проекті протягом конкретного терміну. *Проектом* вважається будь-який процес цілеспрямованих змін в організації (наприклад, модернізація виробництва, освоєння нових видів продукції або технологій), що володіє наступними характерними рисами: цілісний характер діяльності; участь в роботі різних фахівців, між якими встановлюються відносини кооперації; чітко сформульований кінцевий результат діяльності; обмеження в часі і ресурсах, що виділяються для досягнення мети проектування. Проектна структура володіє великою гнучкістю, але при проведенні декількох проектів призводить до необхідності розподілу ресурсів між ними. Дослідження показують, що дві третини проблем, пов'язаних з проектною структурою, виникає внаслідок поганої кооперації між проектними групами, відсутності ув'язки із зовнішнім середовищем та базовою структурою управління організації.

Матрична структура є решітковою організацією, побудованою, на відміну від проектною, за принципом подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку – безпосередньому керівникові базового підрозділу (служби), який виділяє ресурси (зокрема персонал); з іншого – керівникові тимчасової цільової групи, який наділений необхідними повноваженнями для організації робіт за конкретною програмою. Організація, побудована за матричним принципом, поєднує переваги простої і проектною структур: для успішної реалізації проекту призначається одна конкретна особа, гнучкіше і ефективно використовуються співробітники, з'являється можливість швидко реагувати на потреби проекту і замовників, стимулюється групова організація робіт. В той же час матрична структура порушує класичні принципи організаційної побудови – принципи ієрархії і єдиноначальності, перешкоджає виникненню неформальних груп. Аналіз практики організаційного будівництва свідчить, що матрична структура ефективна там, де потрібно об'єднати зусилля професіоналів для якісного вирішення складних проблем.

Мережева структура означає, що організація дезагригує свої основні функції (виробництво, продаж, фінанси, науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи) між окремими компаніями, що працюють за контрактом, посередником яких виступає невелика головна організація. Мережеві організації відрізняються від організацій інших типів низкою ознак. По-перше, мережеві організації більше покладаються на ринкові механізми, чим на адміністративні форми управління потоками ресурсів. По-друге, багато розроблених мереж передбачають дієвішу і зацікавленішу роль учасників. По-третє, у більшій кількості галузей мережі є об'єднанням організацій, заснованим на кооперації і взаємному володінні акціями учасників групи, – виробниками, постачальниками, торговими і фінансовими компаніями.

З мережевою структурою тісно пов'язана так звана **віртуальна організація** або структура. Віртуальна організація є тимчасовою мережею компаній, які оперативно об'єднуються для використання швидко змінних можливостей ринку. На відміну від традиційного злиття та поглинань, партнери у віртуальних організаціях ділять витрати, використовують виробничий досвід один одного і доступ до міжнародних ринків. Відмінні ознаки віртуальних організацій майбутнього можна представити таким чином: використання інформаційних технологій для встановлення міцних контактів; об'єднання зусиль для реалізації нових можливостей; відсутність традиційних меж – при тісній співпраці виробників, постачальників, клієнтів важко визначити, де починається одна компанія і закінчується інша; довіра – партнери розділяють відчуття «загальної долі», розуміючи, що доля кожного з них залежить від іншого.

7.6. Характеристики організаційної структури

Збільшення числа характеристик та чинників, що залучаються до розгляду при проектуванні організацій та оцінці їх ефективності, обумовлює необхідність виділення загальних параметрів організаційних структур. До основних характеристик структури організації належать: складність, формалізація та централізація.

Складність. Складність характеризує ступінь диференціації організаційної системи на основі розподілу праці по горизонталі (число функцій, відділів, посад, зокрема спеціалізованих), по вертикалі (число рівнів ієрархії), за територією (число місцезнаходжень).

На ефективність та необхідність розподілу праці вперше звернув увагу відомий шотландський економіст А. Сміт в 1776 р. Він показав переваги розподілу праці і ефективність, що досягаються робочими мануфактури з виробництва шпильок. Один робочий тягнув дріт, інший – випрямляв його, третій – обрізав і т. д. Такий розподіл праці дозволив 10 працівникам виробляти 48 000 шпильок щоденно, тоді як одна людина, виконуючи всі операції самостійно, могла виробляти тільки 20 шпильок в день. Оскільки лише небагато працівників володіють кваліфікацією, необхідною для виконання всіх функцій, яких потребують організації, вони можуть діяти тільки завдяки розподілу праці.

Горизонтальна диференціація передбачає постадійний розподіл праці та заснована на спеціалізації і конкретизації робіт (визначеності обов'язків працівників).

Розрізняють два основні види спеціалізації – що базується на знаннях і рутинна. Перший вив пов'язаний з розвитком знань та техніки і припускає виділення робіт, що вимагають знань і майстерності. В цьому випадку увага працівників сконцентровано на відносно вузькому колі проблем. Проте зазвичай ці проблеми достатньо складні та вимагають ухвалення рішень і проведення досліджень. Другий вид спеціалізації передбачає розподіл завдань на окремі елементи та виконання кожного з них окремим працівником. Така спеціалізація

досягається за допомогою дроблення, спрощення та стандартизації шаблонних виробничих і канцелярських завдань.

Визначити рівень спеціалізації можна за допомогою двох параметрів – глибини діяльності і розмаху діяльності. *Глибина діяльності* – це ступінь контролю, який працівник здійснює над своєю діяльністю. Глибина діяльності пов'язана з свободою планування і організації своєї роботи (працювати на своєму робочому місці або переміщатися навколо нього, взаємодіяти з іншими). Розмах діяльності визначається протяжністю в часі циклу діяльності та числом включених в нього операцій. Робота, яка містить менше повторень і більше операцій, має ширший розмах. У випадках коли діяльність глибока і масштабна, є можливість для реорганізації роботи з метою використання більшої спеціалізації.

Відомо, що спеціалізація дає низку переваг: сприяє вдосконаленню трудового процесу завдяки тому, що її виконавець має можливість до найдрібніших деталей розібратися в суті справи; дозволяє виявити найбільш важливі, критичні сфери діяльності в організації; полегшує процес формалізації роботи.

Разом з тим спеціалізація породжує і негативні результати. П. Лоренс і Дж.Лорш називають наступні напрями негативного прояву надспеціалізації:

- по-перше, вона відводить загальну ціль організації від працівника та є причиною зайвого функціоналізму;

- по-друге, вона обумовлює необхідність в більшій координації діяльності;

- по-третє, надспеціалізація розвиває внутрішньоособову орієнтацію і породжує відмінності в культурі праці.

Проте деякий рівень спеціалізації є основоположним при диференціації робіт в організації. Вибір, з яким менеджери стикаються при вирішенні структурних проблем, полягає в тому, щоб запровадити спеціалізацію та отримати з неї користь, але при цьому уникнути надмірної спеціалізації та супутніх їй негативних наслідків.

Існує три стандартні способи усунення негативних результатів спеціалізації та раціоналізації рутинних робіт: розширення фронту робіт; чергування діяльності; збагачення діяльності.

Розширення фронту робіт (розмах діяльності) полягає в збільшенні числа спеціалізованих завдань, що виконуються одним працівником. Цим досягається збільшення розмаху діяльності, оскільки робочий цикл (час між окремими видами робіт) подовжується. При зміні завдань виконавець переходить від виконання одного виду робіт до іншого через досить часті інтервали часу, наприклад кожні декілька годин.

Чергування діяльності є одним з різновидів розширення фронту робіт та припускає переміщення працівника по колу від одного робочого місця до іншого. У обох випадках посилюється відчуття вибору і усувається одноманітність робіт.

Збагачення діяльності полягає в наданні працівникові більшої самостійності і відповідальності за виконувану роботу. В цьому випадку досягається вирішення наступних завдань: подовжується робочий цикл; у

загальний процес вбудовуються додаткові елементи, наприклад перевірка або обслуговування; забезпечується відповідність змісту роботи можливостям та бажанням працівника; досягається ідентифікація результатів праці з кінцевим продуктом.

Вертикальна диференціація пов'язана з розподілом робіт по рівнях ієрархії в організації і слугує підставою при формуванні її вертикальної структури. Кожна вертикальна структура має абсолютно визначені канали реалізації владних повноважень і обміну інформацією. При розподілі завдань, повноважень і обов'язків формується система підпорядкування – напрямів, за якими розподіляються владні повноваження між працівниками, що знаходяться на різних рівнях ієрархії. Лінія підпорядкування визначає, хто володіє повноваженнями віддавати розпорядження та хто кому підзвітний.

Найбільш проста і поширена система підпорядкування називається *лінійною організаційною структурою*. В цьому випадку передача владі здійснюється від верхніх ешелонів до нижчих. Організації, що мають лінійну структуру, володіють низкою переваг. Завдяки тому що в лінійній організації менеджери чітко уявляють собі сферу своїх повноважень, істотно прискорюється процес ухвалення рішень та спрощується підтримка дисципліни. Крім того, легко встановлюються канали ділового спілкування, яке носить в цьому випадку безпосередній характер. Разом з тим лінійна організація має два істотні недоліки: по-перше, вищі керівники можуть не володіти спеціальними знаннями, необхідними для ефективного управління діяльністю організації; по-друге, розширення масштабів діяльності може призвести до збільшення числа рівнів підпорядкування, що уповільнить обмін інформацією і ухвалення рішень.

Складнішою є *лінійно-штабна організаційна структура*. У організації цієї форми також чітко виражене підпорядкування від низу до верху, але вона представлена функціональними групами працівників, що знаходяться під керівництвом адміністративного апарату. Головна перевага лінійно-штабної організаційної структури полягає в можливості підключати до процесу ухвалення рішень фахівців в конкретних областях.

При формуванні вертикальної структури управління відбувається групування людей і робіт відповідно до оптимального інтервалу або масштабу управління. *Масштаб (інтервал) управління* (називається також сферою контролю) – це число людей або виробничих одиниць, за якими спостерігає менеджер. Інтервал управління часто визначають як «вузький» або «широкий».

Вузький інтервал управління характеризується мінімальною кількістю підлеглих у одного керівника і передбачає побудову багаторівневої організаційної структури. Таке групування людей та робіт має і переваги, і недоліки. Так, при меншій кількості підлеглих керівникові легше здійснювати контроль за їх роботою, тому у нього з'являється можливість робити це якісніше і швидко. Проте за такої побудови зв'язків у керівника може з'явитися прагнення до втручання в їх безпосередню роботу. Крім того, багаторівневність робить ці зв'язки громіздкими, довгими і дорогими.

Широкий масштаб управління передбачає максимально можливу кількість підлеглих у одного керівника та мінімальну кількість рівнів ієрархії. Таке групування людей і робіт характеризується наступними перевагами. Маючи багато підлеглих, керівник вимушений делегувати свої повноваження, що є позитивним фактом. При цьому наділяючи своїх підлеглих правами з виконання роботи, керівник повинен бути упевнений, що вони з нею справляться, тому найчастіше у такому разі підбирається сильна і кваліфікована команда. До недоліків широкого масштабу управління можна віднести так званий «ефект темно-зеленого горла», тобто перевантаженість керівника рутинними завданнями та у зв'язку з цим можлива втрата контролю над підлеглими.

Територіальна (за географічним положенням) диференціація характеризує процес розподілу за групами видів діяльності та ресурсів залежно від особливостей місцезнаходження. Диференціація за географічним положенням найчастіше спостерігається там, де операції або ринки організації широко поширені. Але вона також використовується і в одному місті, наприклад фірмами з торгівлі нерухомістю. Як правило, розподіл праці, заснований на географічному положенні, можна спостерігати в тих випадках, коли є обмеження в матеріальному забезпеченні або коли особливі вимоги споживання розрізняються залежно від місцезнаходження. Головна перевага територіальної диференціації в тому, що вона робить організацію більш пристосованою до потреб своїх споживачів та особливостей різних регіонів. Недолік такого розподілу компонентів організації полягає в тому, що контроль та узгодження ускладнюються та вимагають збільшення адміністративного штабу.

Формалізація. Формалізація характеризує набір засобів, що використовуються організацією для обмеження свободи вибору працівників в процесі їх діяльності. *Формалізація поведінки* – це спосіб стандартизації процесу праці та регламентації діяльності людини, що призводить до вертикальної диференціації праці та передбачає відділення процесу виконання від процесу задуму трудової діяльності за допомогою різного роду специфікацій, наприклад технологічних карт. Крім того, формалізація поведінки обумовлює і горизонтальний розподіл праці, тобто виділення найбільш простих видів діяльності, що повторюються, і розробку правил та процедур їх виконання.

Формалізація здійснюється в трьох формах:

- *формалізація, пов'язана із змістом праці.* На конкретному робочому місці передбачає визначення послідовності етапів робіт та їх тривалості. Прикладом є посадові інструкції;

- *формалізація, пов'язана з процесом праці.* Спостерігається в організаціях, що використовують набори методів та процедур у вигляді інструкцій, які вказують конкретному працівникові порядок виконання того або іншого завдання;

- *формалізація поведінки в організації* за допомогою регламентуючих правил та процедур, що визначають поведінку у всіх можливих ситуаціях. Наприклад, «службовці повинні бути на роботу в костюмі і краватці», «ескіз деталі виконується на аркуші білого паперу формату А4». У таких

регламентуючих документах враховуються всі типи можливої поведінки в організації.

Формалізація характеризує певний ступінь стандартизації та досягається наступними способами:

- ✓ за допомогою відбору працівників з метою визначення ступеня відповідності кандидата характеру і кваліфікації роботи, на яку він претендує;
- ✓ використання набору правив і процедур, які вказують службовцям, що вони повинні робити та яким чином виконувати доручене їм завдання;
- ✓ навчання і соціалізація, тобто сукупність професійних знань та вимог, що висувається до певного робочого місця. Якщо вони визначені, то організація може або включити їх як критерії найму на роботу і здійснювати відбір кандидатів відповідно до цих критеріїв, або створювати програми з навчання та соціалізації працівників для того, щоб вони відповідали цим критеріям.

Організації, що використовують техніку формалізації для прогнозування і контролю своєї поведінки, відносяться до класу бюрократичних. *Бюрократична структура* передбачає, що поведінку організації і її компонент можна зумовити, тобто вона стандартизована. *Органічна структура* заснована на слабкому або помірному використанні техніки формалізації. Характерними рисами такої структури є: неформальні відносини; підгонка та переформулювання індивідуальних завдань в процесі взаємодії членів організації; скасування поняття відповідальності як органічного набору прав і обов'язків (ніхто не «переадресує» вгору або вниз проблеми, що виникають, посилаючись на чийсь обов'язки); рішення ухвалюються в тих підрозділах, де для цього є відповідні знання і досвід, і саме ці підрозділи (структурні блоки) стають центрами влади, контролю і комунікацій. Органічні структури протилежні бюрократичним. При цьому, якщо в бюрократичній структурі основний акцент зроблений на стандартизацію, то в органічній – на взаємне узгодження. Проте в даному випадку органічна структура розглядається тільки як структура, що характеризується незначним ступенем формалізації.

Централізація організаційної структури. У невеликій організації всі рішення можуть ухвалюватися її керівником. Проте із збільшенням розмірів організації, масштабу і складності робіт може створитися ситуація, коли керівник буде переобтяжений ухваленням рішень та виникне необхідність делегування повноважень (децентралізація). Децентралізація вказує, що влада широко розподілена по всій організації, тоді як централізація означає, що влада утримується на верхньому ступені організації.

Централізація – це концентрація прав ухвалення рішень, зосередження владних повноважень на верхньому рівні керівництва організацією. *Децентралізація* – це передача або делегування відповідальності за низку ключових рішень, а отже, та передача відповідних цій відповідальності прав на нижні рівні управління організацією. Ступінь централізації або децентралізації в організації або її підрозділах може вимірюватися за допомогою наступних змінних: число рішень, що приймаються на кожному рівні управління;

можливість рішення для організацій в цілому; ступінь контролю за виконанням ухваленого рішення.

Абсолютна централізація або децентралізація існує в організацію досить рідко. Чинники, що впливають на ухвалення рішення про децентралізацію, можна розподілити на зовнішні і внутрішні. До *зовнішніх* чинників відносяться оточення організації, показники її положення на ринку, конкурентна ситуація, а також розкиданість споживачів та постачальників, ступінь однорідності виробництва. Чим більш розкидані покупці або постачальники фірми, тим сильнішою є потреба в децентралізації. *Внутрішні* чинники включають такі характеристики організації і її культури, як розмір організації, прагнення до одноманітності політики, філософія менеджменту. Коли організація стає більшою, потреба в децентралізації зростає. Якщо вищий управлінський персонал поставить своєю метою стандартизувати політику у всій організації, то в ній, ймовірно, спостерігатиметься тенденція до централізації влади. Крім того, в багатьох організаціях є тенденції або культура централізації (або децентралізація), і філософія менеджерів відображає цю культуру.

Централізація має декілька переваг: вона полегшує вертикальну координацію (оскільки рішення «спускаються» зверху вниз), дозволяє використовувати багатший досвід та краще розуміння цілей організації, забезпечує сильне керівництво, оскільки сприяє концентрації влади на вершині організаційної структури. Разом з тим, *централізоване ухвалення рішень займає більше часу, чим децентралізоване*. При делегуванні повноважень підлеглим рішення приймаються швидше. Підлегли не тільки не втрачають часу на спілкування з керівництвом, але і здійснюють менше кроків для успішного ухвалення рішень. Крім того, децентралізація забезпечує більше стимулів працівникам низових ланок і є одним із способів підготовки підлеглих до висунення на керівні посади.

Останнім часом намітилася тенденція до децентралізації влади, оскільки децентралізація сприяє підвищенню ефективності, дозволяючи прискорити ухвалення рішень, звільнити керівників вищої ланки від дрібних обов'язків і легше пристосуватися до оточення, що змінюється. Проте ця тенденція не означає, що всі організації повинні бути децентралізованими. Для кожної організації існує свій рівень ієрархії, на якому ухвалюються рішення. Завдання менеджерів в тому, щоб вирішити, яка точка на «безперервній лінії» від централізації до децентралізації підходить для їх організації.