



Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

# Теория организации

доц. Орлов А.В.

# **Структура организации**

# ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ ВО МНОГОМ ЗАВИСИТ ОТ ЕЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

## **Структура организации –**

это совокупность взаимосвязанных структурных единиц организации, взаимодействующих между собой на основе единой цели.

# **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ФИРМЫ —**

**это состав и соотношение ее внутренних звеньев — производств, цехов, участков, отделов, лабораторий и других подразделений, составляющих единый предпринимательский (хозяйствующий) объект.**

Организационная структура связывает в единый процесс управленческие и предпринимательские функции, реализуемые персоналом предприятия.

В средних и крупных организациях обычно выделяются обособленные подразделения и звенья управления.

**Подразделение** - это часть организации, возглавляемая руководителем; официально созданная, структурно обособленная группа работников, выполняющая действия по достижению частной цели организации.

## **СТРУКТУРНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ —**

официально выделенная часть предприятия или учреждения вместе с относящимися к ней работниками, выполняющими установленный круг обязанностей и отвечающих за выполнение возложенных на них задач.

# Организационная структура управления предприятием

- Группа руководителей и специалистов, на которую возложены ответственность за осуществление процесса выработки и реализации управленческих решений, составляет **аппарат управления** предприятием.
- Аппарат управления включает управленческий персонал в масштабе всего предприятия, а также его структурных подразделений.
- Организационная структура управления предприятием определяет состав подразделений аппарата управления, их взаимозависимости и взаимосвязи.

# Отношения между подразделениями (отделами) поддерживаются на основе связей (взаимоотношений).

Связи принято подразделять на горизонтальные и вертикальные.

- **Горизонтальные связи** — связи кооперации и координации равноправных звеньев (отделов, подразделений и т.п.).
- **Вертикальные связи** — связи руководства и подчинения; связи для передачи распорядительной и отчетной информации.

Связи также делятся на линейные и функциональные.

- **Линейные связи** — связи подчинения по всем вопросам одному руководителю более высокого уровня управления, который самостоятельно выполняет все управленческие функции.
- **Функциональные связи** — связи подчинения в пределах реализации определенной функции управления.



Процесс деления организации на подразделения, отделы и т.п., выполняющие определенные функции называется **департаментизацией**.

## **ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СТРУКТУРА**

предприятия представляет собой форму организации производственного процесса — определение размеров предприятия, количества, удельного веса цехов и служб, их планировки, а также состава, количества и планировки производственных участков и рабочих мест внутри цехов.

## К ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ относятся цехи, участки, лаборатории, в которых

- изготавливается, проходит контрольные проверки и испытания основная продукция (реализуемая на рынке),
- проходят проверки и испытания покупные комплектующие изделия, полуфабрикаты и материалы, запасные части для обслуживания и ремонта оборудования,
- вырабатываются различные виды энергии для технологических целей,
- и др.

**Производственный участок (цех)** — совокупность оборудования и рабочих мест, на которых выполняются технологически однородные операции по изготовлению одинаковой или однотипной продукции.

**РАБОЧЕЕ МЕСТО** — часть специально оборудованной производственной площади, где выполняются отдельные операции по изготовлению продукции или обслуживанию процесса производства.

## Виды цехов (участков)

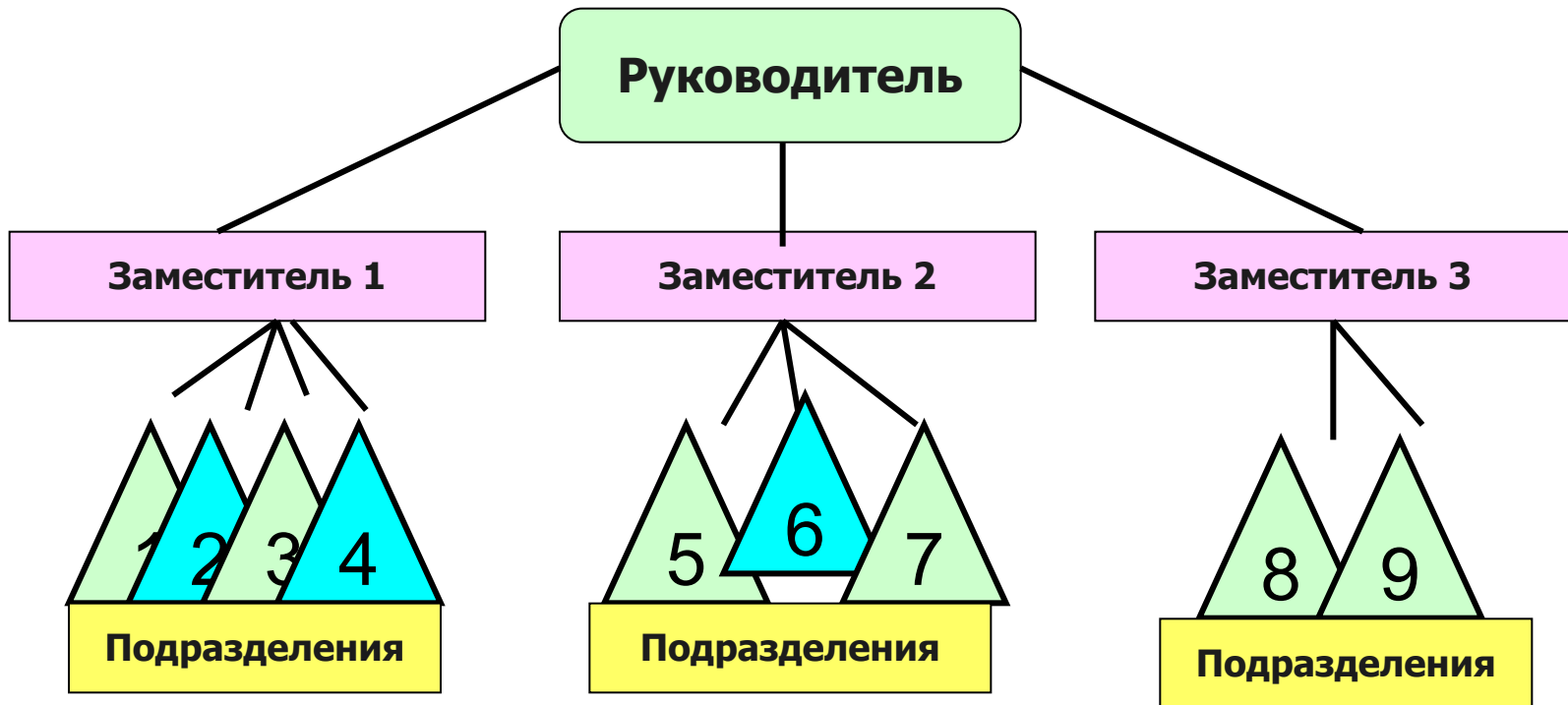
Тип цехов	Функции цеха	Виды цехов
основного производства	выполняют определенные стадии производственного процесса по превращению предметов труда в готовую продукцию либо ряд стадий производственного процесса по изготовлению какого-либо изделия или его части	литейные, кузнечные, штамповочные
вспомогательного производства	обеспечивают бесперебойную работу цехов основного производства	станкоинструментальные, ремонтно-
обслуживающего производства	обеспечивают хранение материалов и готовой продукции и их	механические, склад, энергетические, автотранспортный цех
побочные	выполняют транспортировку различные функции, не связанные с основным производством	

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОСТРОЕНИЕ цехов  
(участков) может осуществляться по одному из трех  
принципов:**

- **ТЕХНОЛОГИЧЕСКОМУ** — по однородности технологических операций (процесса) изготовления изделий;
- **ПРЕДМЕТНОМУ** — по выпуску определенного вида продукции (агрегата);
- **СМЕШАННОМУ** — часть цехов создается по технологическому принципу, а другая часть — по предметному.

# Линейная структура управления

Линейная структура - характеризуется четким единоначалием — каждый руководитель и каждый работник подчинен только одному вышестоящему лицу



# Схема линейной структуры организации



- P1 и P2 — руководители подразделений;
- И — исполнители



**Линейная структура построена в виде иерархической лестницы.**

**Каждый работник подчинен и подотчетен только одному руководителю и связан с вышестоящими органами через него**

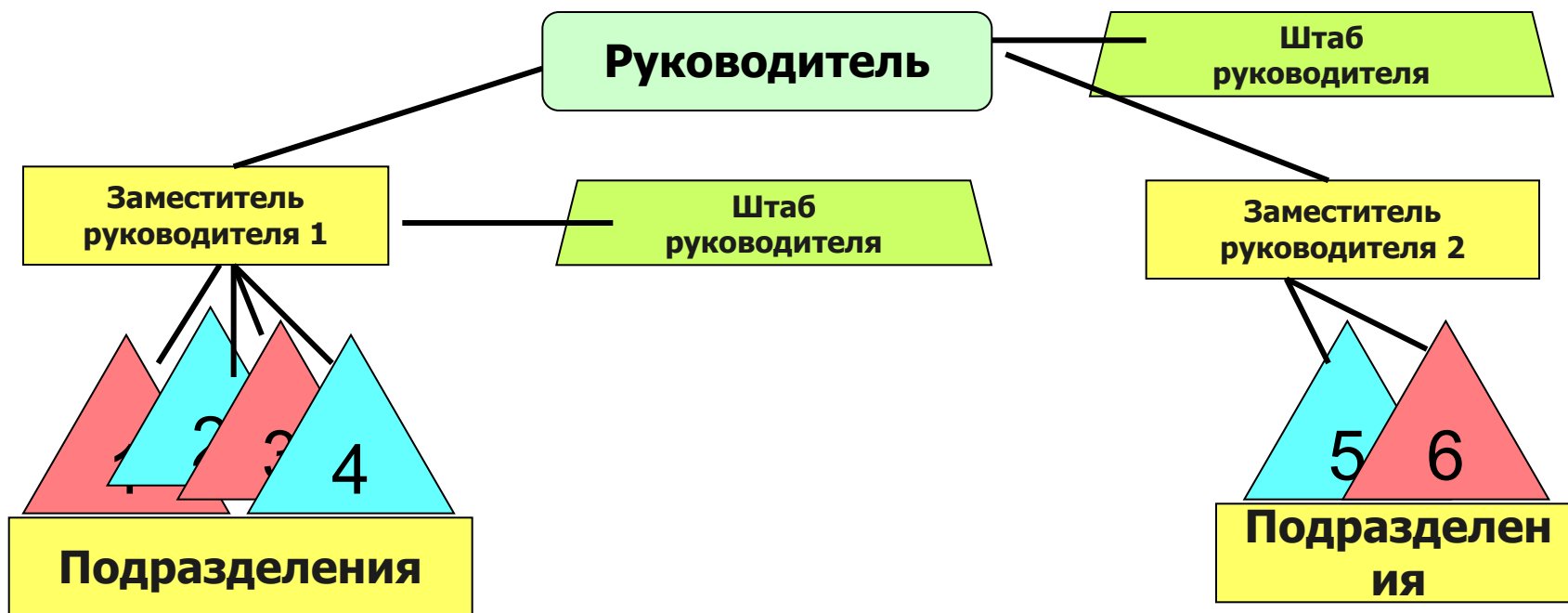
**Линейный руководитель осуществляет прямое руководство подчиненными в форме приказов, указаний и т.п.**

# Преимущества и недостатки линейной структуры

Преимущества	Недостатки
<p>1) однозначность воздействия субъекта на объект управления;</p> <p>2) четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;</p> <p>3) относительно короткие каналы коммуникаций, быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих;</p> <p>4) возможность получения подчиненными непротиворечивых заданий;</p> <p>5) ясно выраженная ответственность;</p> <p>6) обеспечение единства руководства сверху донизу.</p>	<p>1) отсутствие у руководителя знаний по отдельным функциям управления;</p> <p>2) в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы ("текучка") доминирует над стратегическими;</p> <p>3) малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;</p> <p>4) повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев</p> <p>5) перегрузка руководителей верхних уровней и нехватка времени для качественной реализации всех функций управления.</p>

# Линейно-штабная структура управления

Линейно-штабная структура управления – это линейная структура, дополненная специфическими подразделениями по подготовке управленческих решений. Эти подразделения не имеют нижестоящих уровней управления, они не принимают решений, их задача – проводить анализ вариантов и последствий управленческих решений для конкретного руководителя, к которому данное «штабное» подразделение прикреплено.



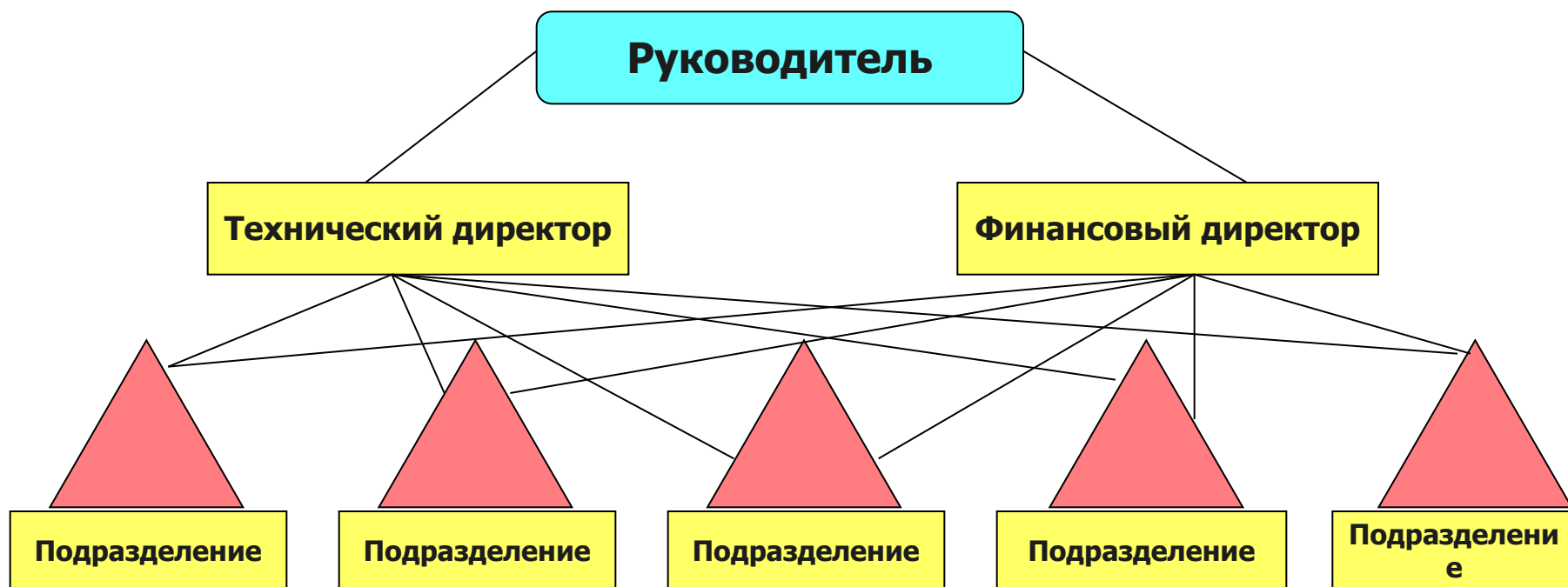
## Достоинства и недостатки линейно-штабной структуры

Достоинства	Недостатки
<p>1) более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;</p> <p>2) некоторая разгрузка высших руководителей;</p> <p>3) возможность привлечения внешних консультантов и экспертов.</p>	<p>1) аналогичны тем, что есть в линейной структуре;</p> <p>2) недостаточно четкое распределение ответственности, т. к. лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;</p> <p>3) тенденции к чрезмерной централизации управления.</p>

# Функциональная структура управления

Функциональная структура - базируется на функциональном разделении труда в аппарате управления.

Вместо одного руководителя, выполняющего при линейной структуре все функции управления, при функциональной структуре назначается несколько специалистов по отдельным видам работы.



# Достоинства и недостатки функциональной структуры

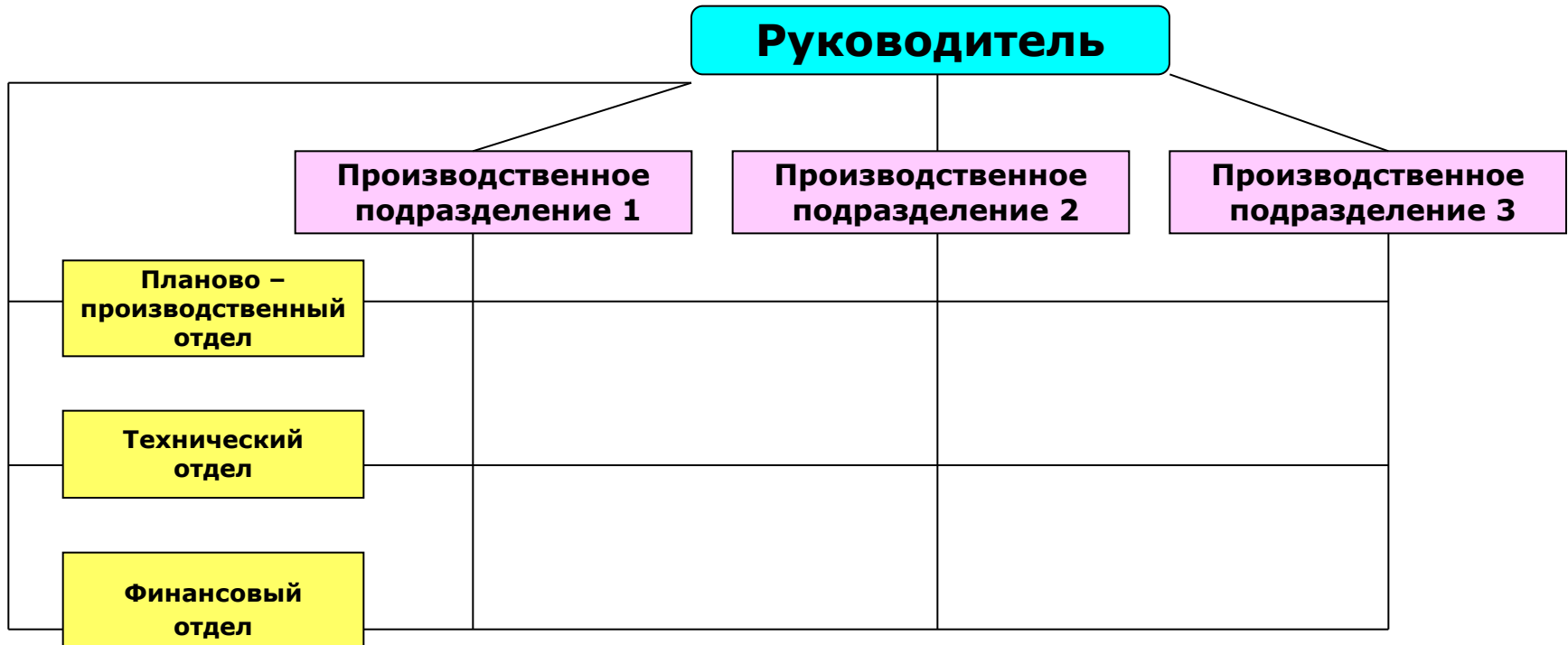
Достоинства	Недостатки
<p>1) удобство общения работников занятых идентичной работой;</p> <p>2) облегчается выработка совместных решений.</p>	<p>1) нарушается единство распорядительства в организации и снижается роль линейного руководителя;</p> <p>2) расплывается ответственность между линейным и функциональным руководством; создается возможность конфликтных ситуаций из-за противоречивости даваемых указаний;</p> <p>3) концентрация специалистов сужает видение проблем;</p> <p>4) интересы подразделения иногда становятся важнее интересов организации;</p> <p>5) усложняется карьерный рост и воспитание менеджеров-универсалов.</p>

Недостатки функциональной структуры практически исключают возможность её использования «в чистом виде».

Однако она широко используется в смешанной линейно-функциональной структуре.

# Линейно – функциональная структура управления

Линейно-функциональная структура - характеризуется наличием линейных подразделении, выполняющих основную работу и обслуживающих их функциональных подразделений (кадры, финансы и т.п.)





Линейно-функциональная структура строится на сочетании линейного руководства и специализированных функциональных блоков. Причем за основу берется линейная структура, а функциональная ее дополняет. Такая структура отражает достоинства линейной и функциональной структур и в то же время устраняет их недостатки.

# Достоинства и недостатки линейно-функциональной структуры

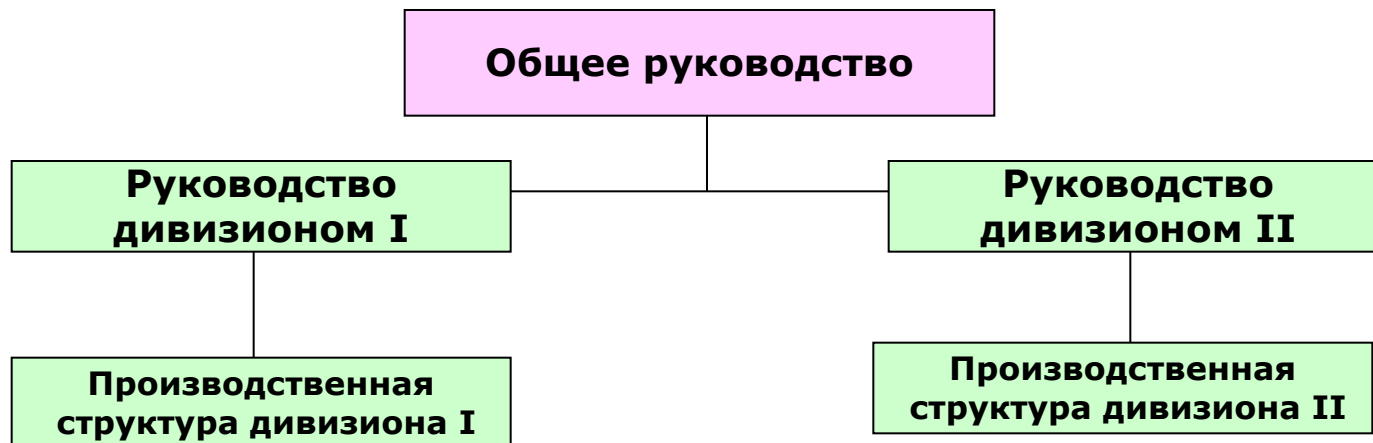
Достоинства	Недостатки
<p>1) рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей;</p> <p>2) привлечение в аппарат управления высококвалифицированных специалистов по отдельным функциям, профессиональное решение задач специалистами функциональных служб;</p> <p>3) повышение качества принимаемых решений;</p> <p>4) возможность линейного персонала сконцентрировать внимание на общих результатах деятельности организации.</p>	<p>1) возрастание количества и сложности деловых связей в аппарате управления;</p> <p>2) дублирование функций руководителя и функциональных специалистов в процессе управленческой деятельности;</p> <p>3) разногласия между линейными и функциональными службами;</p> <p>4) увеличение расходов на содержание аппарата управления;</p> <p>5) удлинение процесса выработки решений, недостаточная оперативность;</p> <p>6) отрыв штабных работников от непосредственной хозяйственной деятельности.</p>

ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ  
СТРУКТУРЫ ПРИМЕНЯЮТСЯ ТОЛЬКО В  
НЕБОЛЬШИХ И СРЕДНИХ ПО  
РАЗМЕРАМ ОРГАНИЗАЦИЯХ.

КРУПНЫЕ КОМПАНИИ ПРИМЕНЯЮТ,  
КАК ПРАВИЛО, **ДИВИЗИОНАЛЬНЫЕ**  
**СТРУКТУРЫ.**

# Дивизиональная структура управления

**ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА** - структура, основанная на выделении производственных подразделений (дивизионов), с предоставлением им оперативно-производственной самостоятельности и переносом на этот уровень ответственности за получение прибыли.



**Отделение (ДИВИЗИОН)** - организационная единица, имеющая внутри необходимые собственные функциональные подразделения. На отделение возлагается ответственность за производство и сбыт определенной продукции и получение прибыли.

Управленческий персонал верхнего эшелона организации высвобождается для решения стратегических задач.

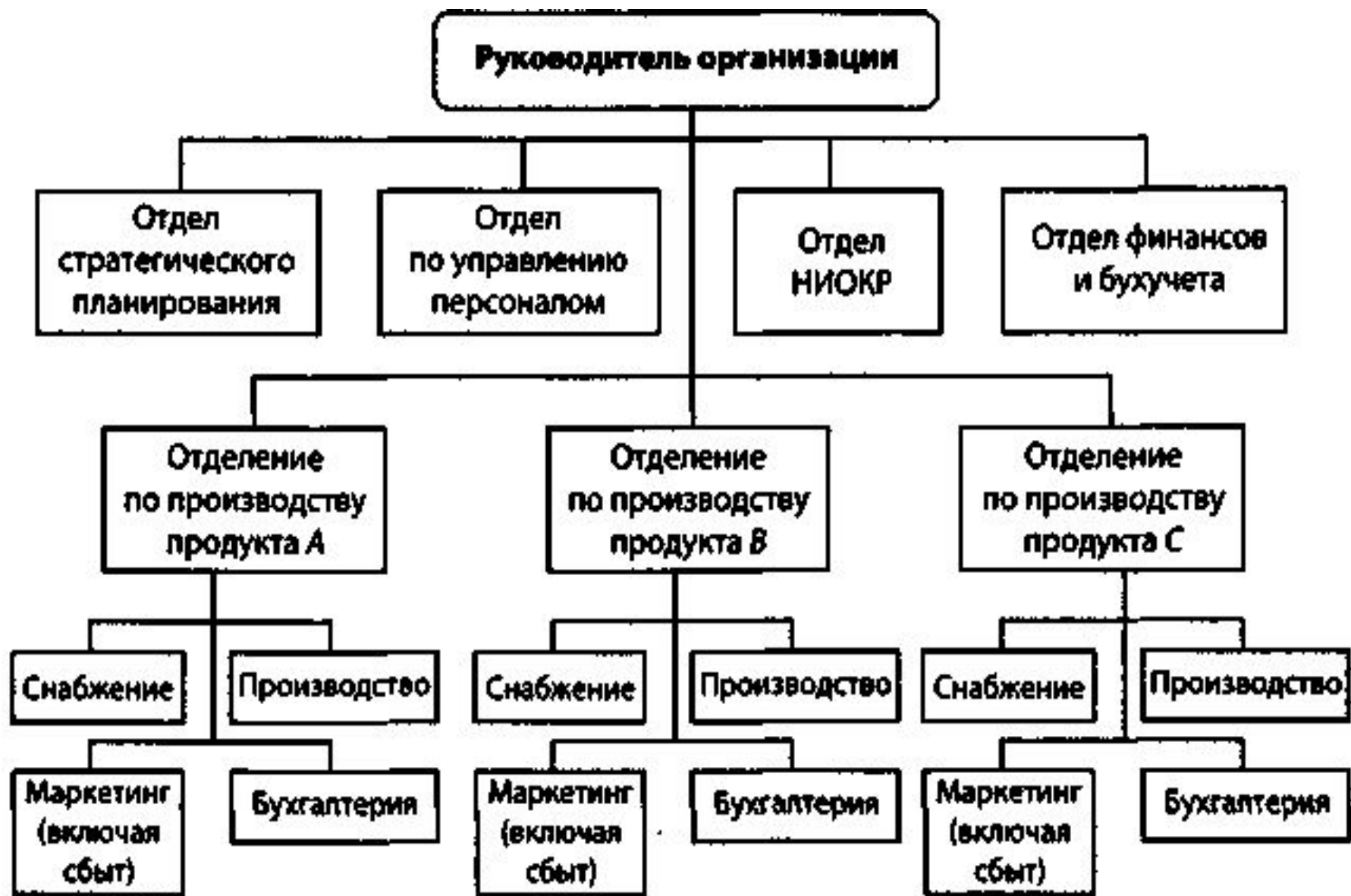
Как правило, у высшего руководства фирмы остается не более 4—6 централизованных функциональных подразделений.

При дивизионально-продуктовой структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта передаются одному руководителю, который является ответственным за данный вид продукции

# Типы дивизиональных структур:

- **продуктовые** - по выпускаемой продукции;
- **потребительская** - по ориентации на определенные группы потребителей;
- **региональные** - по обслуживаемым территориям (структурное подразделение организации в регионе выступает, как правило, в форме филиала).

# Дивизионально-продуктовая структура организации





**В организациях дивизионального типа высший уровень централизует планирование и распределение основных ресурсов, принимает стратегические решения, а подразделения принимают оперативные решения и ответственны за получение прибыли. Иначе говоря, подразделения являются «центрами прибыли», выходят на рынок, ищут прибыльные операции, прибыльное дело.**

## Достоинства и недостатки дивизиональной структуры

Достоинства	Недостатки
<p>1) обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями;</p> <p>2) обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно-штабной;</p> <p>3) при расширении границ самостоятельности отделений они становятся "центрами получения прибыли", активно работая по повышению эффективности и качества производства;</p> <p>4) более тесная связь производства с потребителями.</p>	<p>1) увеличение аппарата управления и накладных расходов;</p> <p>2) основные связи - вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки - волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений и т. д. ;</p> <p>3) дублирование функций на разных "этажах" и как следствие - очень высокие затраты на содержание управленческой структуры;</p> <p>4) межотделенческие конфликты из-за централизованного распределения ресурсов и планов;</p> <p>5) разобщенность штабных структур отделений от штабов компании; затруднена межотделенческая карьера и т.п.</p>

Традиционные бюрократические структуры с их жестким разделением прав и ответственности были эффективны в стабильных условиях.

В условиях динамично меняющейся внешней среды и конкуренции они не могли эффективно реагировать на происходящие изменения.

Во второй половине XX в. в развитых странах начали возникать структуры, которые в отличие от бюрократических структур гибко реагировали на изменения внешней среды, поэтому их стали называть **адаптивными**.

## **Признаки адаптивных структур:**

- 1. отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления;**
- 2. гибкость структуры управления;**
- 3. децентрализация принятия решений;**
- 4. создание временных органов управления;**
- 5. ориентация на решение сложных проектов.**

## Разновидности структур адаптивного типа:

- проектные;
- матричные;
- программно-целевые;
- структуры, основанные на групповом подходе (бригадные, командные и т.п.).

## **Программно-целевые организации**

характеризуются тем, что для выполнения определенных программ и проектов в организации создаются специальные группы.

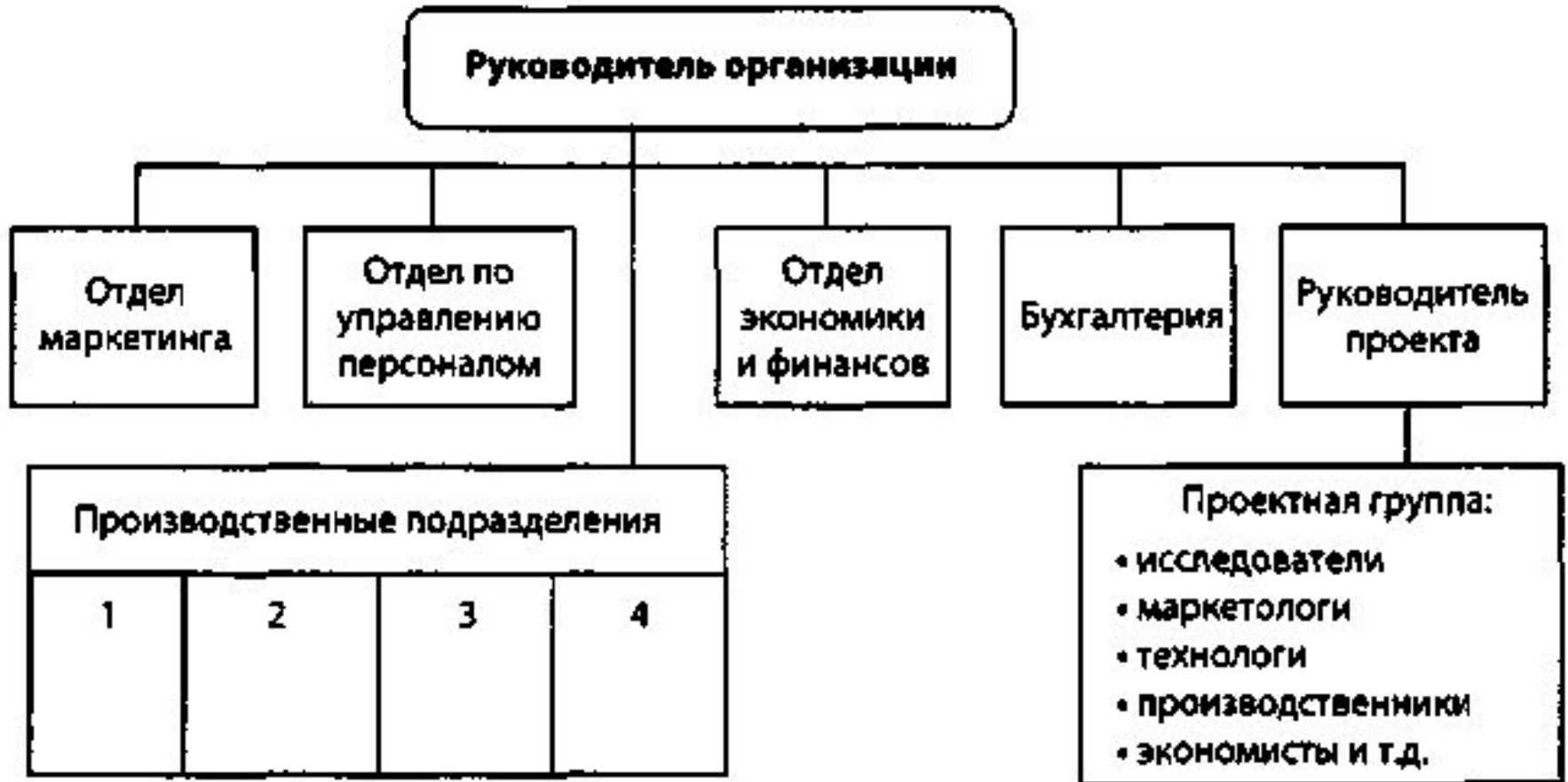
## **Бригадный принцип построения**

**организации** применяется в строительных и других организациях аналогичного типа.

**Проектная структура** – это структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (проекта).

Смысл проектной структуры — собрать в одну команду квалифицированных сотрудников разных профессий из подразделений организации для осуществления сложного проекта

# Проектная структура организации





Проектная структура управления применяется в быстро развивающихся инновационных компаниях, постоянно обновляющих ассортимент производимой продукции или совершенствующих технологии ее производства и тем самым стремящихся быть «пионером» в своей отрасли.

При завершении проекта ее члены возвращаются в свои подразделения или переходят в новый проект.

Возможны также случаи, когда некоторые специалисты работают в своих подразделениях и одновременно участвуют в проекте. Если в организации одновременно реализуется несколько проектов, то ее структура управления проектируется по **матричному типу**.

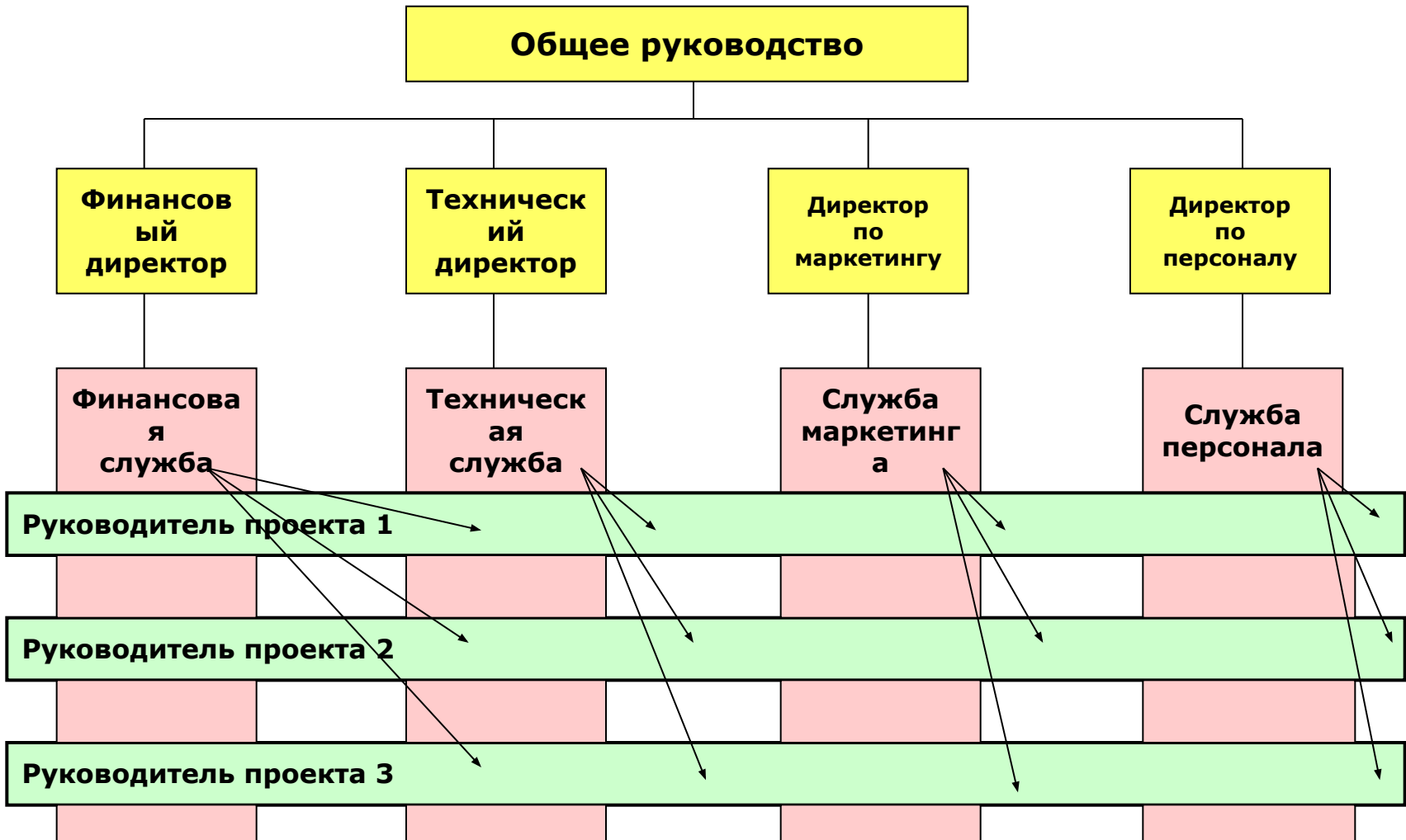
**Матричная структура** – это структура, базирующаяся на совмещении линейно-функциональной структуры и структуры управления по проекту.

**Матричная структура создается для реализации одновременно нескольких проектов**

## В матричной организации члены проектной группы находятся в двойном подчинении:

- у руководителя проекта;
- у руководителя линейного или функционального подразделения, из которого этот специалист привлечен для работы над проектом.

# Матричная структура управления



Матричная структура, как правило, применяется в проектных и научно-исследовательских организациях, а также в организациях, реализующих целевые программы и проекты.

При этом она охватывает не всю организацию, а лишь часть ее, вовлеченную в реализацию тех или иных проектов.

Матричные организации создаются, когда выбранная стратегия делает упор на получение высококачественного результата по большому количеству проектов в области высоких технологий, а сама работа представляется очень сложной, и недостатки, порождаемые использованием временных групп, превращаются в преимущества.

# Преимущества и недостатки матричной структуры

Достоинства	Недостатки
<p>1) лучшая ориентация на проектные (или программные) цели и спрос;</p> <p>2) более гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников;</p> <p>3) относительная автономность проектных групп или программных комитетов способствует развитию у работников навыков принятия решений, управленческой культуры, профессиональных навыков;</p> <p>4) улучшение контроля за отдельными задачами проекта или целевой программы;</p> <p>5) сокращается время реакции на нужды проекта или программы, т.к. созданы горизонтальные коммуникации и единый центр принятия решений</p>	<p>1) трудность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы (следствие двойного подчинения);</p> <p>2) необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям и программам или проектам;</p> <p>3) высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимость их обучения;</p> <p>4) частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ;</p> <p>5) возможность нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за оторванности сотрудников, участвующих в проекте или программе, от своих подразделений.</p>