

# Организации и организационные структуры

*Преподаватель:*

*Эксперт по терминалам и транспортно –  
технологическим системам доставки грузов*  
*Н.Н. Стенин*

# **Определение организации**

«Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей».

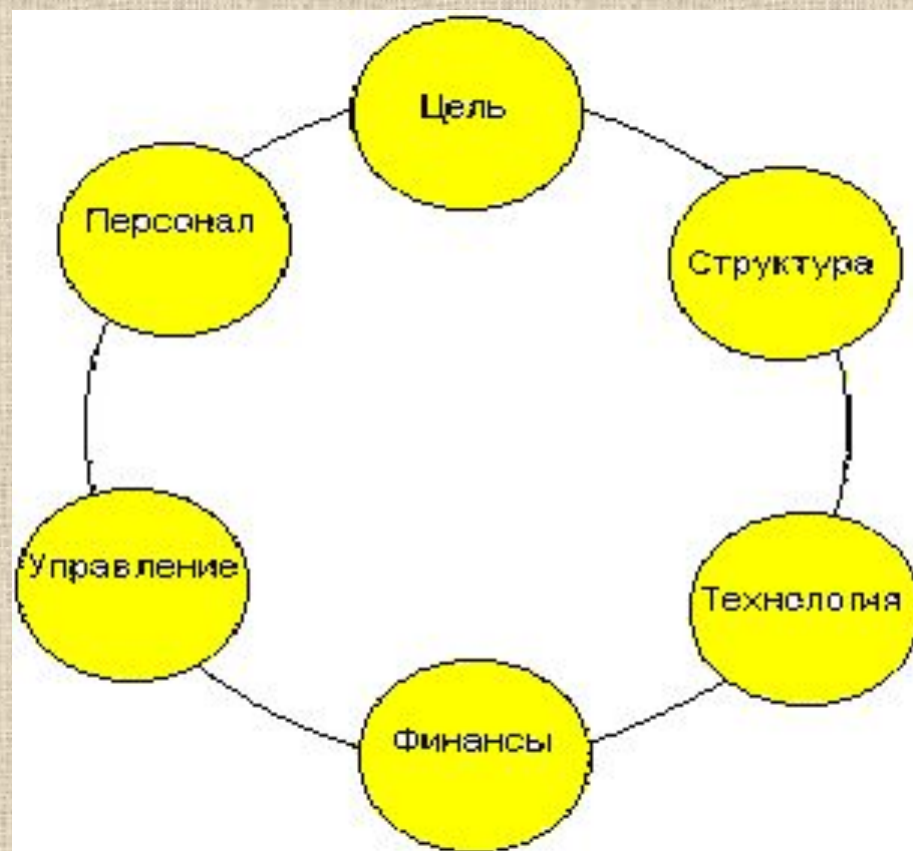
На практике организация имеет не одну, а несколько, иногда даже множество целей.

***Любая организация*** стремится не только к достижению определенных целей, но и к самоорганизации и поэтому формирует некоторую систему управления.

Способ группировки видов работ и проведения линий подчинения, объединяющих эти работы представляют собой организационную структуру.

Разработаны и используются различные **ТИПЫ** организационных структур, что зависит от конкретных задач организации, ее цели и специфики ее деятельности.

**Любая организация** – это система и как любая система она имеет определенное строение. Попытки определить это внутреннее строение организации привели к выделению большого количества различных составляющих и отсутствию единства в понимании между исследователями.



**Рис. 1.** Внутренняя среда организации.

# Виды организационных структур



## ***Линейная структура (Рис. 2)***

это тип организационной структуры, строго иерархически организованной, характеризуется разделением зон ответственности и единоначалием.

Основные *особенности* линейной структуры в том, что:

**1.** отношения строятся по принципу *«руководство – подчинение»*;

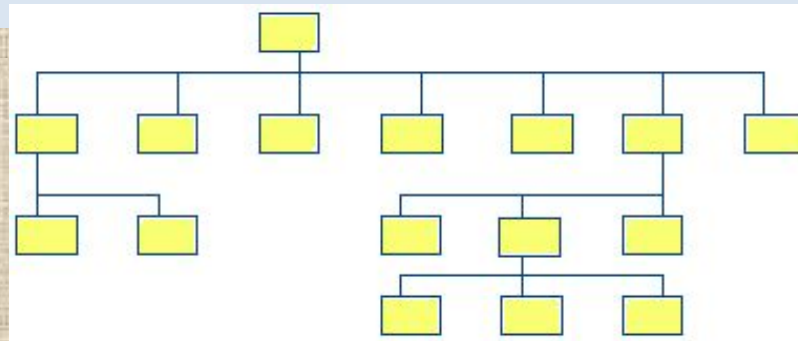
**2.** воздействие возможно только на ограниченный круг непосредственных подчиненных;

**3. информация курсирует между руководителями и подчиненными.**

***Преимущества:***

- четкая система взаимных связей;
- быстрота реакции в ответ на прямые приказания;

- согласованность действий исполнителей;
- оперативность в принятии решений
- простота организационных форм и четкость взаимосвязей.



**Рис. 2.** Линейная структура организации

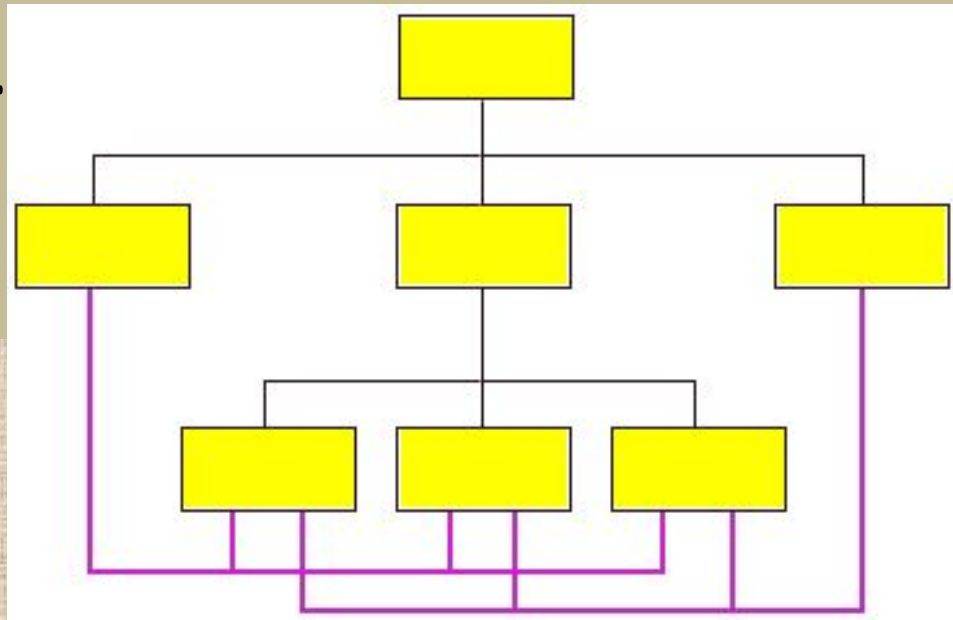
## ***Линейно-функциональная структура (Рис. 3).***

Данный тип структуры предприятия характеризуется следующими особенностями:

- 1. двойное подчинение персонала линейному и функциональному руководителю;**

2. специализация управленческого процесса по функциональному признаку;

3. «шахтный» принцип построения организации.



**Рис. 3.** Линейно-функциональная структура организации

# Недостатки:

во-первых, дублирование функций руководителя и специалистов в процессе управленческой деятельности

во-вторых, неадекватность реагирования на изменения внешней и внутренней среды.

**Превалирующая область использования – небольшие организации с устойчивым типом производства и управления, как элемент общей системы управления в организациях любого типа.**



# ***Интегральная структура управления***

Разрабатывается в целях  
достижения единства усилий  
всех структурных  
подразделений предприятия  
для выполнения  
поставленных целей и задач.

В настоящее время все западные фирмы и концерны приняли на вооружение линейно-функциональную организационную структуру управления, которая обладает рядом преимуществ.

**Во-первых,** она обеспечивает быстрое осуществление действий по распоряжениям, указаниям, дающимся вышестоящими руководителями нижестоящим, чему способствует иерархичность такой структуры управления.

***Во-вторых,*** она предполагает формирование функциональных подразделений на основе их оптимизации, отражающей разделение инженерного труда. Каждый из них выполняет строго определенные функции, а вместе - весь комплекс функций, обеспечивающих бесперебойную работу производства.

***В-третьих*** разделение труда между функциональными подразделениями облегчают работу по повышению деловой квалификации, способствует общему расширению знаний в рамках каждого функционального подразделения в ходе постепенного накопления опыта.

***В-четвертых***, происходит быстрое осуществление действий по принимаемым распоряжениям, спускаемым "сверху вниз", и быстрее реализуется обратная СВЯЗЬ.

***В-пятых,*** создается  
возможность для быстрого  
маневрирования  
производственными,  
трудовыми и материальными  
ресурсами, исходя из задач  
руководителей верхнего  
уровня.

***В-пятых,*** создается  
возможность для быстрого  
маневрирования  
производственными,  
трудовыми и материальными  
ресурсами, исходя из задач  
руководителей верхнего  
уровня.



# **Принципы формирования организационно-штатной структуры компании**

- В качестве основных принципов формирования организационно-штатной структуры компании (предприятия) принимаются следующие:

- 1.** Структура должна отражать цели и задачи компании (предприятия), быть подчиненной основным производственным функциям и меняться вместе с ними.

**2. Структура должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий должностных лиц компании (предприятия), обеспечивая при этом соответствие между ними.**

**3. Принцип единоначалия.**

**4. Сочетание**

**централизованной**

**координации с**

**децентрализованным**

**управлением.**

**5. Организационное разделение стратегического и оперативного управления, их взаимодействие.**

**6. Ограничение нормы управляемости на достаточно низком уровне.**

**7. Обеспечение наименьшего числа уровней управления и простейшей цепи команд при реализации функций управления.**

Оценка и сравнение вариантов структуры производится на количественном уровне по следующим показателям:

- количество структурных элементов на всех уровнях управления компанией (предприятием);
- доля руководящего состава в структуре численности компании (предприятия);

- Норма управляемости в звеньях управления различных уровней;
- Количество структурных элементов, занятых в реализации основных производственных функций предприятия.
- Коэффициент связанности основных структурных элементов при реализации возложенных на них функций

- Кроме того, оцениваются степень централизации и децентрализации управления и особенности организации управления, так как эти факторы определяют скорость прохождения информации и время принятия решения.



# **Децентрализованная структура управления**

- Это такая организация, в которой полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. В децентрализованной структуре большинство решений принимается на низшем уровне управления.

- **Децентрализация** (при грамотном ее применении) — одно из перспективных направлений развития организационных структур.
- Предприятия, злоупотребляющие децентрализацией, сталкиваются с **потерей контроля.**
- Такое разделение может дойти до организации отделений или самостоятельных предприятий в рамках фирмы, превращающейся в объединение.

- Более полное понятие такой структуры организации включает следующие взаимосвязанные элементы:

1. Цель, задачи.
2. Группировка задач для определения видов работ.
3. Группировка видов работ в соответствующих подразделениях в зависимости от цели организации.

4. Делегирование полномочий, распределение ответственности и определение числа уровней в иерархии управления.
5. Создание такого организационного климата, который побуждает работников вносить максимальный вклад в достижение целей организации.
6. Проектирование системы коммуникаций, обеспечивающей эффективность принятия решений, контроля и координации.

7. Построение единой организационной системы, обеспечивающей внутреннюю согласованность между всеми элементами организации, чувствительность к изменениям внешней среды и способность к ним адаптироваться.

- Основными элементами структуры управления являются **функции, звенья, ступени (уровни), отношения и связи между органами и внутри органов управления.**

7. Построение единой организационной системы, обеспечивающей внутреннюю согласованность между всеми элементами организации, чувствительность к изменениям внешней среды и способность к ним адаптироваться.

- Основными элементами структуры управления являются **функции, звенья, ступени (уровни), отношения и связи между органами и внутри органов управления.**

- Одним из более удачных методов децентрализации является выделение центров финансового результата, отвечающих за свою деятельность по финансовым показателям.

Например: отделы приносящие прибыль – сейлз-менеджеры, склады; затратные отделы – отдел снабжения, столовая АХЧ.



- Знаменитый принцип Файоля — принцип единства руководства — гласит: **деятельность, направленная на реализацию одной и той же цели, должна организовываться одним и тем же руководителем.**
- То есть сотрудник получает указания только из одного источника, что позволяет избежать организационной неразберихи и лишних согласований.

- Количество ступеней управления должно быть минимальным, чтобы структура была как можно более плоская, но при этом одновременно должна быть соблюдена норма управляемости.
- Норма управляемости основана на физической и психологической возможности начальства руководить определенным количеством подчиненных.

- По норме управляемости (усредненной и высчитанной для западных предприятий) один руководитель может иметь в подчинении не более восьми менеджеров среднего звена или не более 20 специалистов.

## • РЕЗЮМЕ:

- Эволюция организационных структур свидетельствует о том, **что не существует в чистом виде какой-либо одной структуры.**
- В каждой структуре всегда в той или иной степени **присутствуют элементы других структур.**
- Для оптимального выбора той или иной конфигурации необходимо **учитывать внешнее окружение фирмы, ее стратегию и потенциал.**