



МЕНЕДЖМЕНТ
«Организационные структуры
управления»

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

- Понимается организационная деятельность субъекта управления. Она индивидуальная и зависит от особенностей хозяйственной деятельности.
- Организационная структура – это совокупность управленческих звеньев, расположенных в строго соподчинённости и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой подсистем.

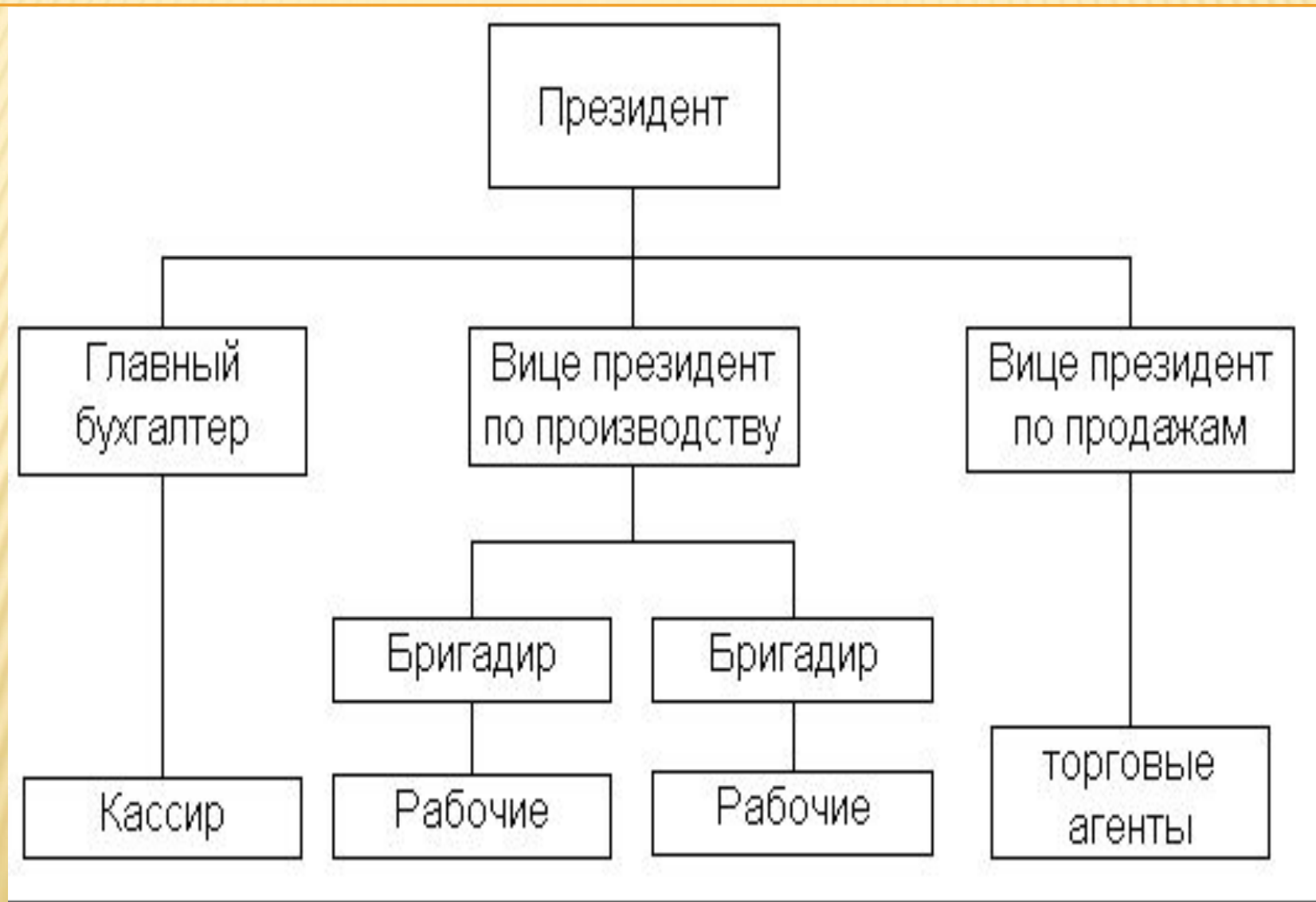
- В структуре управления организацией выделяются следующие элементы:
 - - звенья (отделы);
 - - уровни управления.

ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

| Бюрократические организационные структуры | Органические (адаптивные) организационные структуры |
|--|--|
| - линейная | - матричная |
| - линейно-штабная | |
| - функциональная | |
| - дивизиональная | |

ЛИНЕЙНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

- ▣ **Линейная структура** характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.
- ▣ При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов.
- ▣ Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке "сверху вниз", а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации.



ПРЕИМУЩЕСТВА ЛИНЕЙНОЙ СТРУКТУРЫ

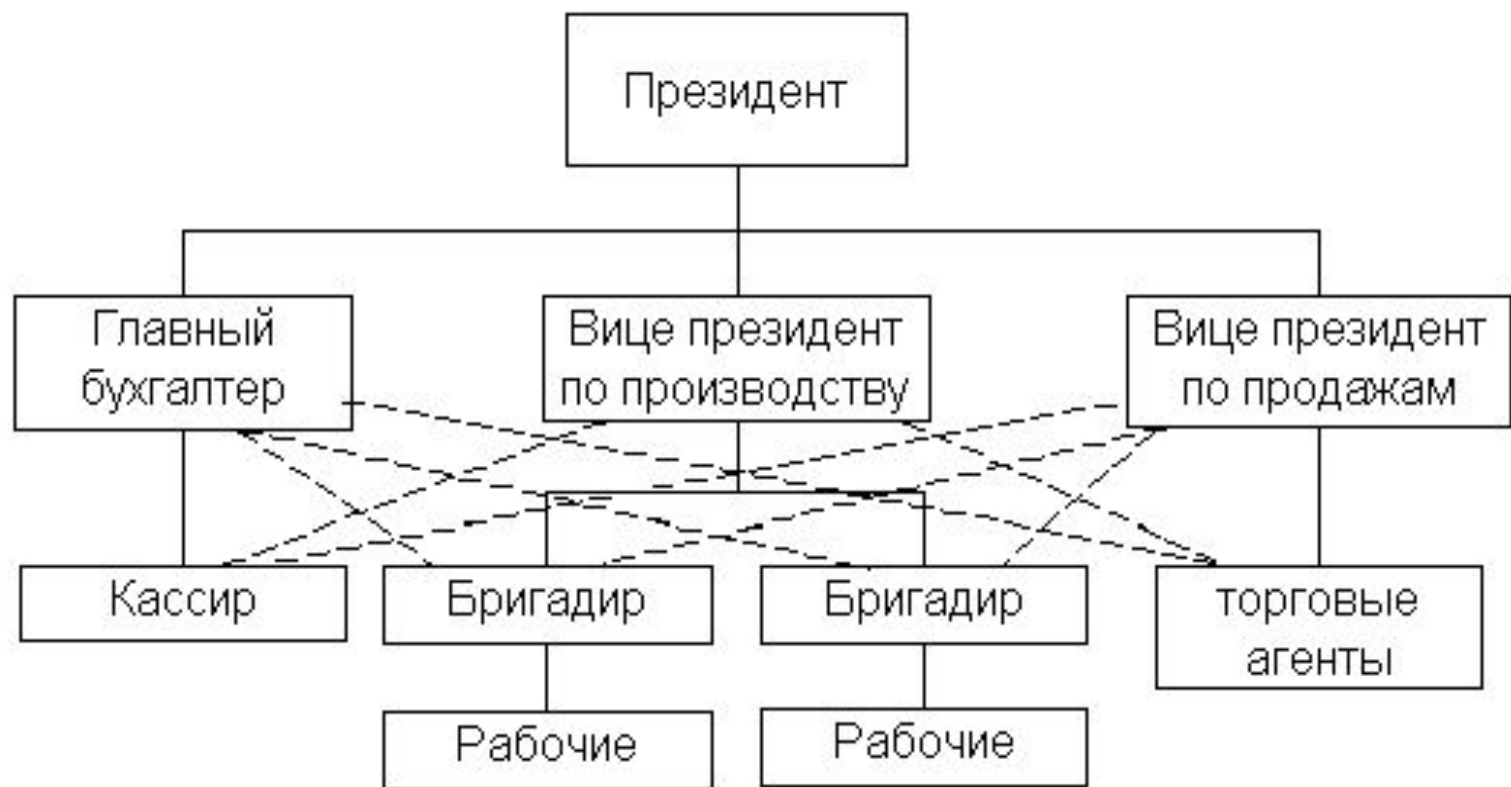
- 1. Чёткая система взаимных связей между подразделениями.
- 2. Чёткая система единоначалия, эффективное использование центрального аппарата управления.
- 3. Ясно выраженная ответственность.
- 4. Быстрая реакция исполнителей на прямые указания вышестоящего начальства.
- 5. Оперативность в принятии решений на одном звене управления.
- 6. Простота организационных форм и чёткость взаимосвязи.
- 7. Минимальные затраты в производстве.

НЕДОСТАТКИ ЛИНЕЙНОЙ СТРУКТУРЫ

- 1. Большое время на реализацию управленческих решений.
- 2. Малая инициатива на всех уровнях.
- 3. Слабые возможности для карьерного роста менеджеров.
- 4. Малая гибкость и приспособляемость по отношению к внешней среде.
- 5. Тенденция к волоките и перекладыванию проблем при решении вопросов, требующих участия нескольких подразделений.
- 6. Критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом – разные.
- 7. Тенденция к формализации оценки работы приводит к возникновению атмосферы страха и недоверия.
- 8. Повышенная зависимость результатов работы от квалификации, деловых качеств менеджеров.

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

- Характеризуется, тем что функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления.
- Идея структуры управления состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, то есть каждый орган управления специализирован на выполнение отдельных видов деятельности.
- В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы), например отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия, логистики и т.п. Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня по функциональному критерию.
- Функциональное и линейное управление существуют вместе, что создает двойное подчинение для исполнителей.



————— - Линейные связи
----- - Функциональные связи

ПРЕИМУЩЕСТВА ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ

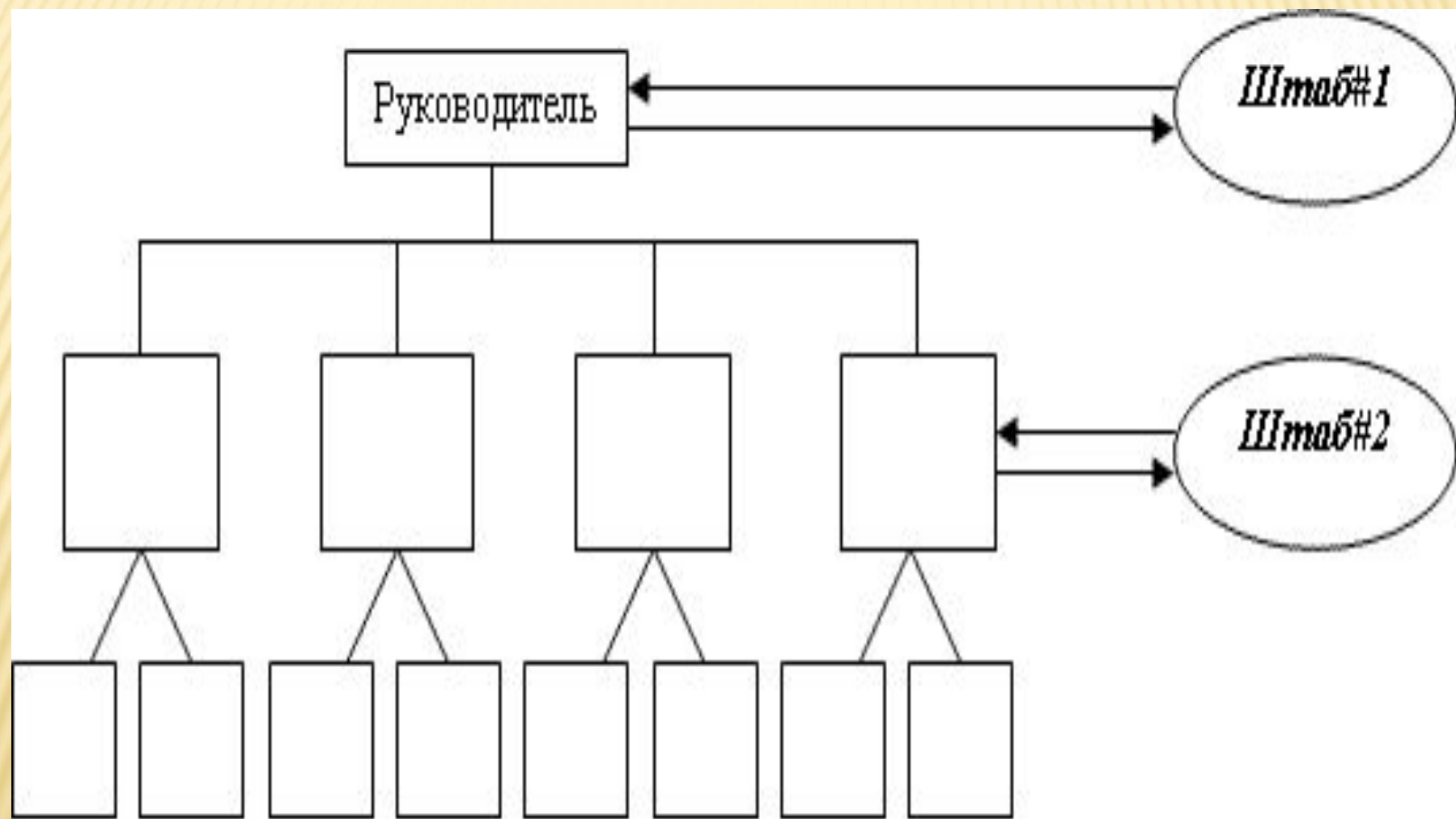
- 1. Эффективное управление за счёт высокой специализации управленческого персонала.
- 2. Хороший контроль за реализацией стратегических решений.
- 3. Возможность карьерного роста и развития.
- 4. Отсутствие дублирования линейных и функциональных взаимосвязей.
- 5. Уменьшение времени прохождения информации.
- 6. Меньшая загруженность руководства.

НЕДОСТАТКИ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ

- 1. Трудности координации деятельности различных подразделений.
- 2. Длительная процедура принятия решения.
- 3. Потеря взаимопонимания в действиях между работниками функциональных служб.
- 4. Высокая степень заинтересованности в реализации целей функциональных подразделений в ущерб общим целям организации.
- 5. Снижение ответственности из-за отсутствия единоначалия.

ЛИНЕЙНО-ШТАБНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

- Представляет собой линейно-функциональную структуру управления, дополненную штабным органом.
- Штабные структуры создаются в следующих случаях:
- - ликвидация последствий или предотвращение стихийных бедствий, аварий, катастроф;
- - освоение новой продукции, новой технологии, не традиционной для данного предприятия.;
- - решение внезапно возникшей неординарной задачи, например, связанной с агрессивным поведением конкурентов на рынке и необходимостью разработки ответной реакции.
- Штабное подразделение может носить как временный, так и постоянный характер и выполнять консультационную роль при постановке и реализации конкретной проблемы, задачи.



ПРЕИМУЩЕСТВА ЛИНЕЙНО-ШТАБНОЙ СТРУКТУРЫ

- 1. Детальная проработка стратегических и тактических вопросов.
- 2. Разгрузка (частичная) высшего руководства в анализе информации и выработке предложений.
- 3. Возможность привлечения внешних экспертов и консультантов.
- 4. Разгрузка функциональных подразделений.

НЕДОСТАТКИ ЛИНЕЙНО-ШТАБНОЙ СТРУКТУРЫ

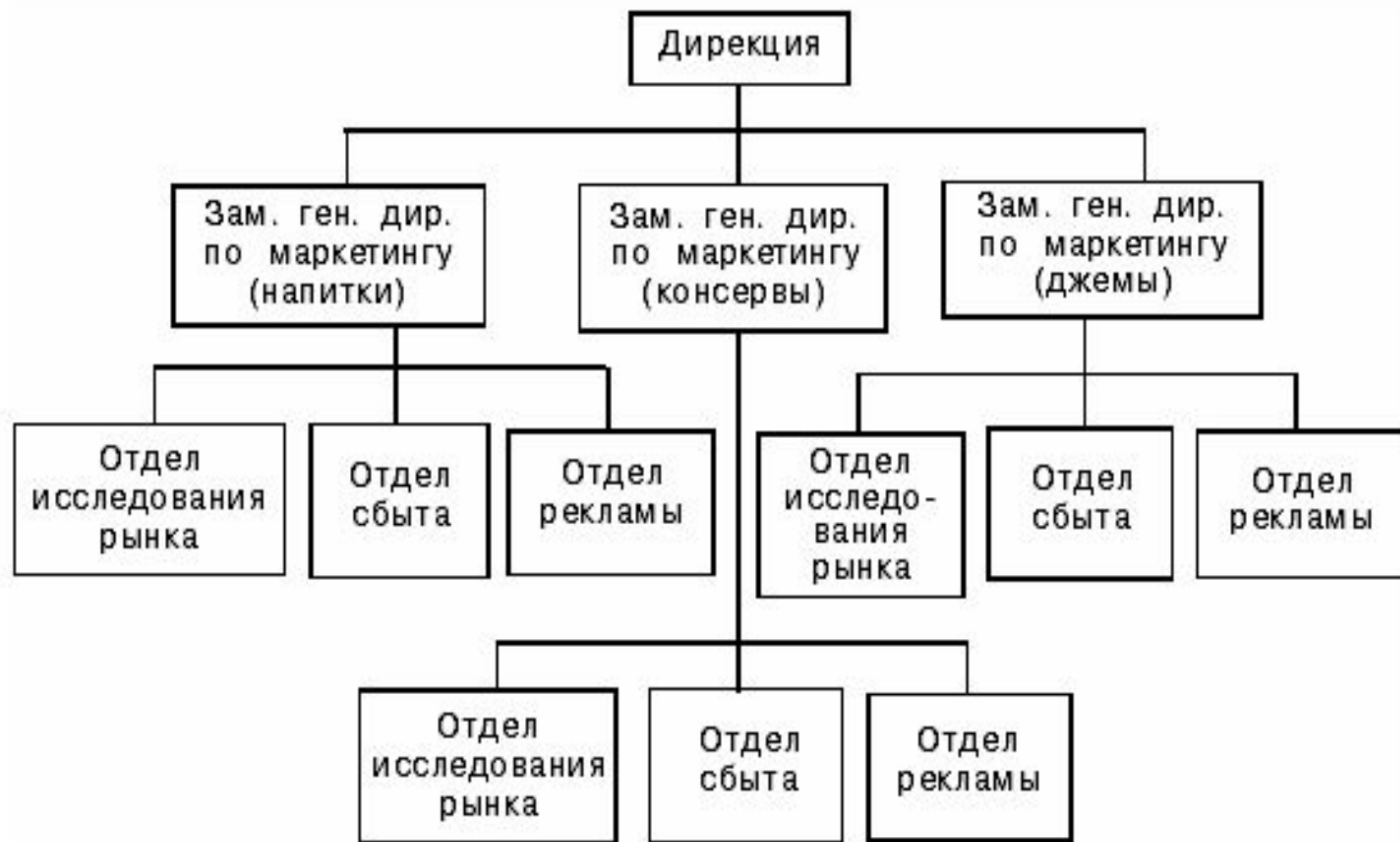
- 1. Недостаточно чёткое разделение ответственности, т.к. внешние консультанты не ответственны за результат выполнения решений.
- 2. Тенденции к чрезмерной централизации управления.
- 3. Прочие недостатки, присущие линейной структуре управления.

ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ (ДИВИЗИОННАЯ) ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

- Структуры, основанные на выделении крупных производственно-хозяйственных подразделений с предоставлением им оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.
- Структуры характеризуются полной ответственностью руководителей отделений за результаты деятельности возглавляемых ими подразделений. В связи с этим важнейшее место в управлении компаниями с дивизиональной структурой занимают не руководители функциональных подразделений, а руководители, возглавляющие производственные отделения.

Структуризация компании по отделениям (дивизионам) производится, как правило, по одному из трех принципов:

- дивизионально-продуктивные структуры;
- организационные структуры, ориентированные на потребителя;
- дивизионально-региональные структуры.



ПРЕИМУЩЕСТВА ДИВИЗИОНАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ

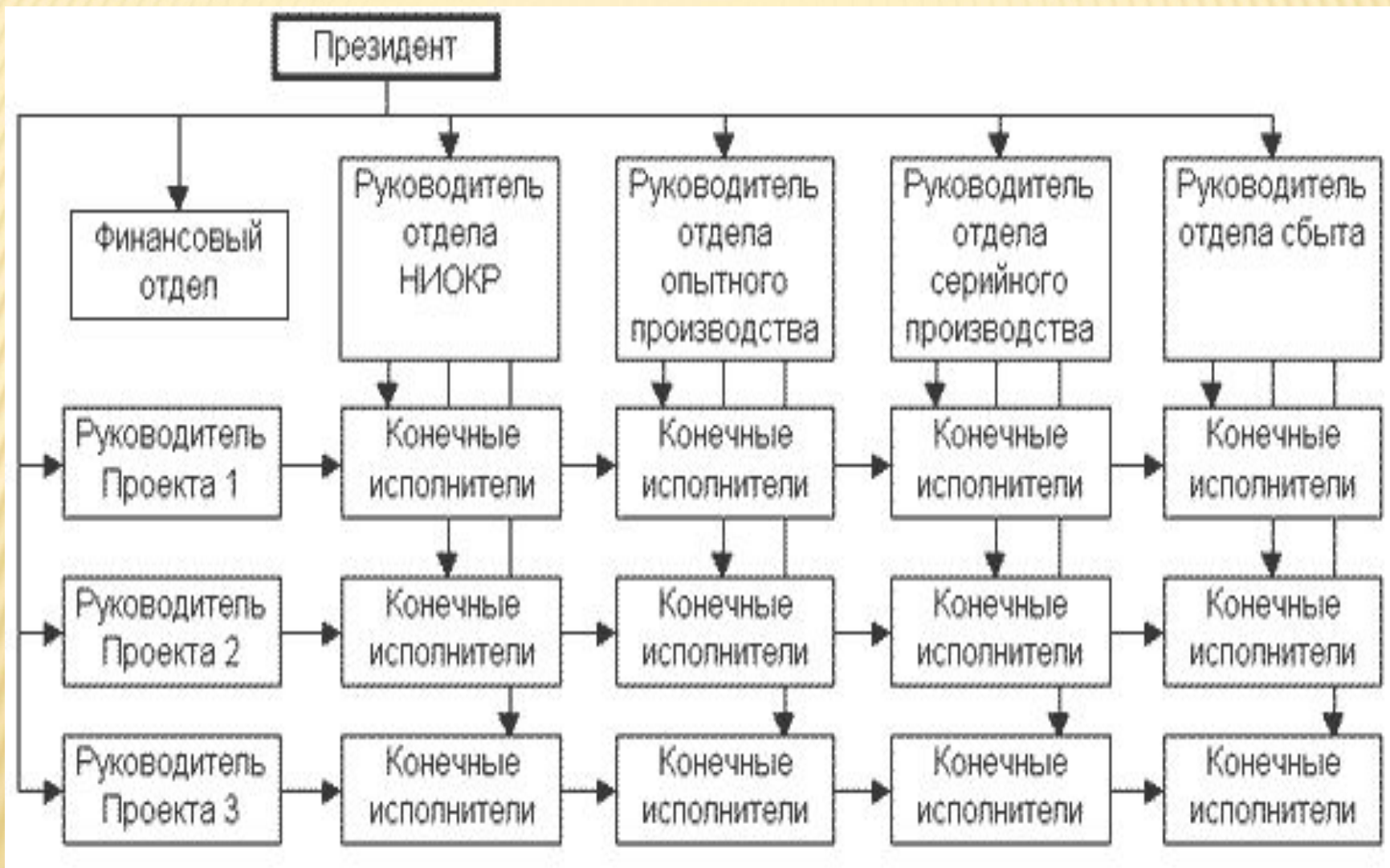
- 1. Оперативное реагирование на изменение внешних условий деятельности.
- 2. Сближение того, кто принимает решение с тем, кто его реализует.
- 3. Хорошие условия для роста менеджеров.
- 4. Высокая степень координации управленческой деятельности в рамках одного дивизиона.
- 5. Более тесная связь производителя с потребителями.
- 6. «Центры ответственности» более эффективно работают над вопросами повышения прибыли.

НЕДОСТАТКИ ДИВИЗИОНАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ

- 1. Наличие внутренней конкуренции за ресурсы и персонал.
- 2. Сложность разделения накладных расходов и подсчёта себестоимости.
- 3. Трудность согласования интересов различных дивизионов.
- 4. Волокита и перегруженность из-за большого количества вертикальных связей.
- 5. Дублирование функций на различных уровнях управления.
- 6. В отделения сохраняется линейная структура управления.
- 7. Отдалённость центрального аппарата от конкретных сфер деятельности организации, а следовательно, это ведёт к росту численности персонала и прочим проблемам, связанным со злоупотреблениями.

МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

- Основу матричной структуры образует линейно-функциональная структура, которая дополняется структурами программного управления. Помимо руководителя организации назначается руководитель программы, ранг которого выше ранга руководителя организации.
- Матричные структуры весьма многообразны: управление по проекту, временные целевые группы, постоянные комплексные группы. Временные целевые группы активно применяются малыми предприятиями, в основе которых лежит венчурный бизнес.
- Элементы матричной организации, а в отдельных случаях матричная департаментация в целом были применены в электронной промышленности, в других областях с так называемой высокой технологией.
- Для реализации конкретного проекта создаётся автономная структура. Она аналогична одному из дивизионов дивизиональной структуры



ПРЕИМУЩЕСТВА МАТРИЧНОЙ СТРУКТУРЫ

1. Интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов, программ.
2. Получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, программ, продуктов.
3. Значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата.
4. Вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности.
5. Сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень.
6. Усиление личной ответственности конкретного руководителя.
7. Достижение большей гибкости и скоординированности работ.
8. Преодоление внутриорганизационных барьеров, не мешая при этом развитию функциональной специализации.

НЕДОСТАТКИ МАТРИЧНОЙ СТРУКТУРЫ

- 1. Сложность матричной структуры для практической реализации.
- 2. Структура сложна, громоздка и дорога во внедрении и в эксплуатации.
- 3. Она является трудной и порой непонятной формой организации;
- 4. В связи с системой двойного подчинения подрывается принцип единоначалия.
- 5. Наблюдается тенденция к анархии, в условиях ее действия нечетко распределены права и ответственность между ее элементами.
- 6. Для этой структуры характерна борьба за власть.
- 7. Чрезмерные накладные расходы в связи с содержанием большего количества руководителей.
- 8. Возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;
- 9. Наблюдается частичное дублирование функций;
- 10. Несвоевременно принимаются управленческие решения; как правило, характерно групповое принятие решений.