

Организационные структуры

Организационная структура (*Organizational structure*) — документ, схематически отражающий состав и иерархию подразделений предприятия.

Организационная структура устанавливается исходя из целей деятельности и необходимых для достижения этих целей подразделений, выполняющих функции, составляющие бизнес-процессы организации.

Организационная структура определяет распределение ответственности и полномочий внутри организации. Как правило, она отображается в виде органиграммы — графической схемы, элементами которой являются иерархически упорядоченные организационные единицы (подразделения, должностные позиции).

В практике управления принято выделять два типа организационных структур (рис. 2).



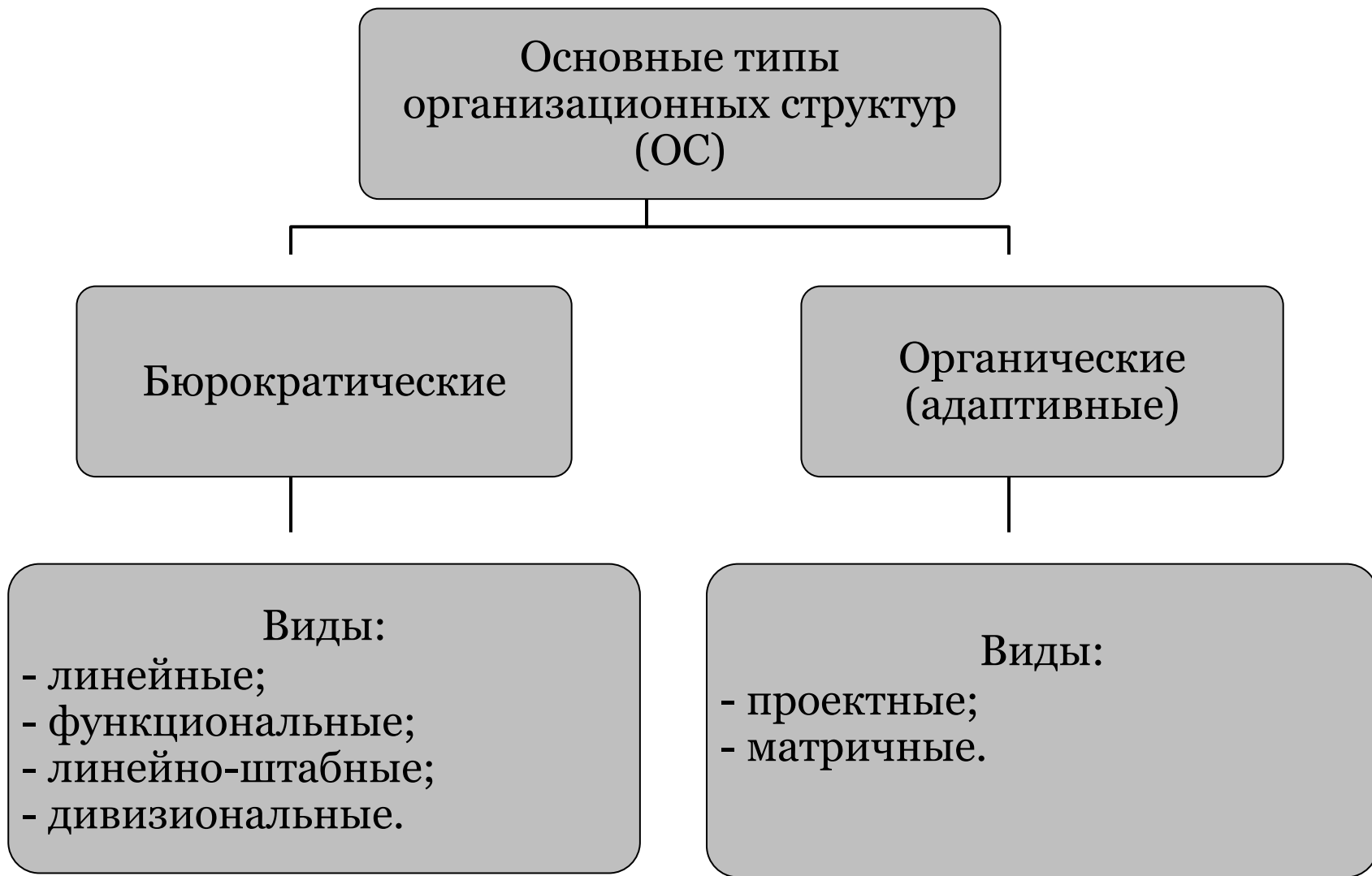


Рис. 2. Основные типы организационных структур

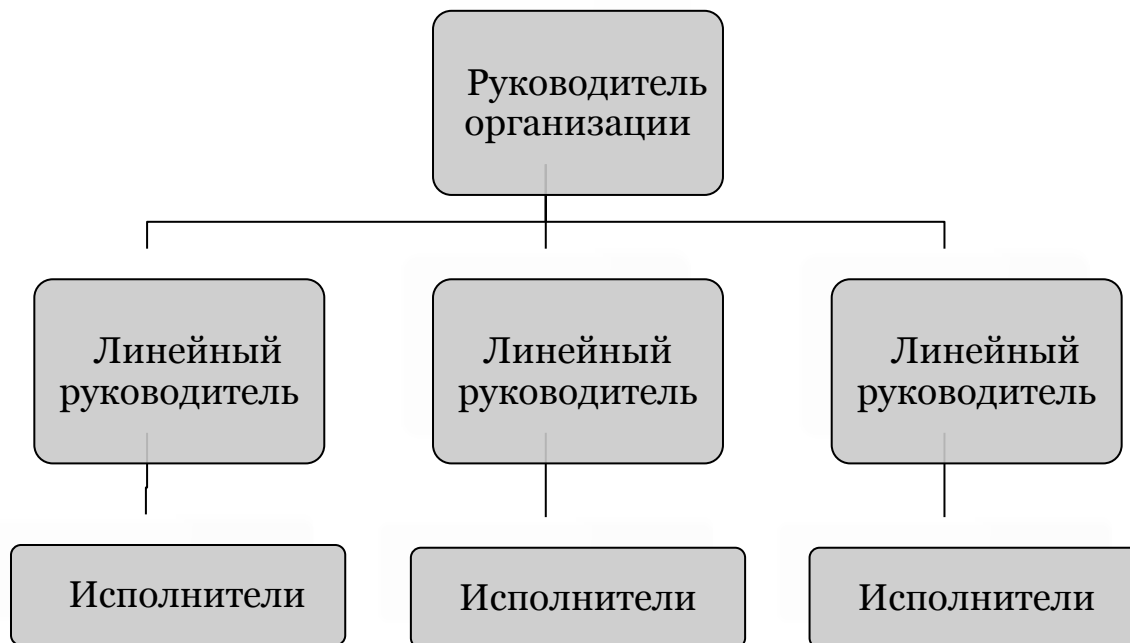


Рис. 3. Схема линейной организационной структуры

Преимущества линейной структуры управления:	Недостатки линейной структуры управления:
<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="125 307 685 349">□ простота управления;<li data-bbox="125 378 840 492">□ быстрота реакции в ответ на прямые указания;<li data-bbox="125 514 917 763">□ личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения;<li data-bbox="125 785 608 835">□ простой контроль.	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="1004 307 1835 863">□ высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными, что ограничивает возможности руководителя по эффективному управлению;<li data-bbox="1004 878 1709 978">□ отсутствие вспомогательных служб, специалистов;<li data-bbox="1004 992 1825 1213">□ отсутствие возможности быстрого разрешения вопросов и трудностей, возникающих между линейными руководителями.

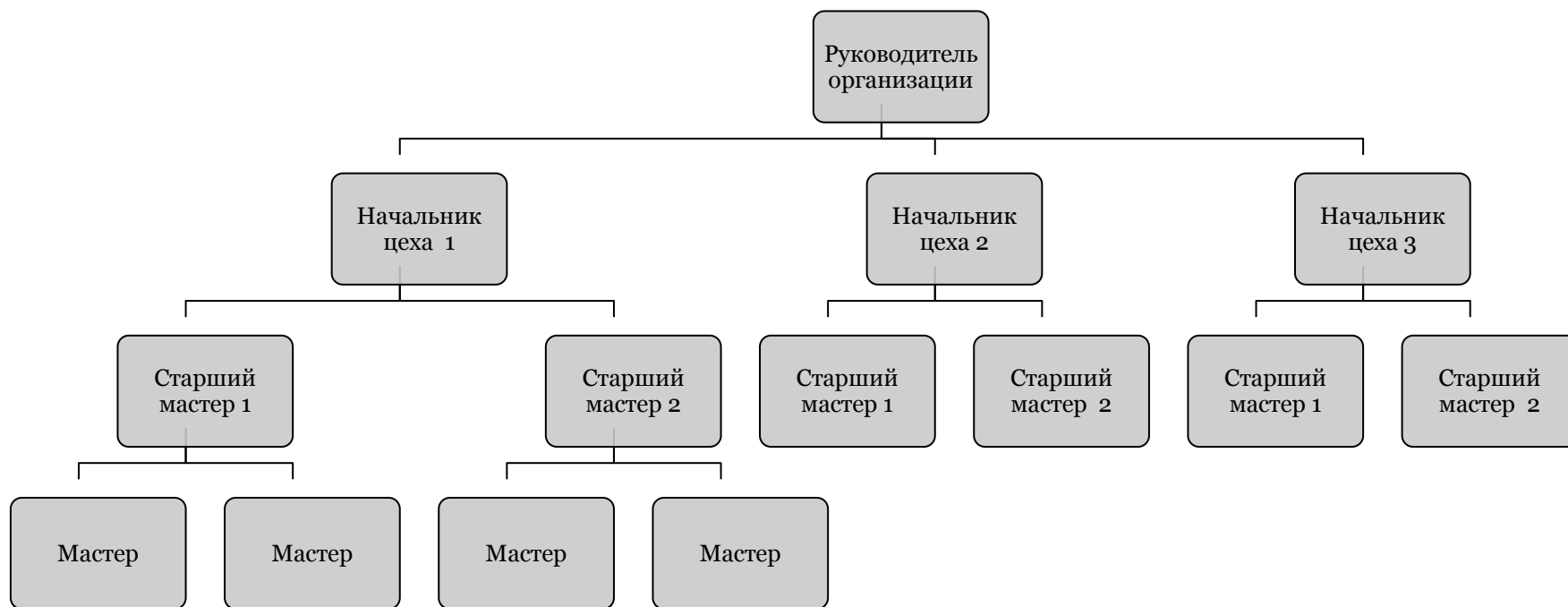


Рис. 4. Пример схемы линейной организационной структуры

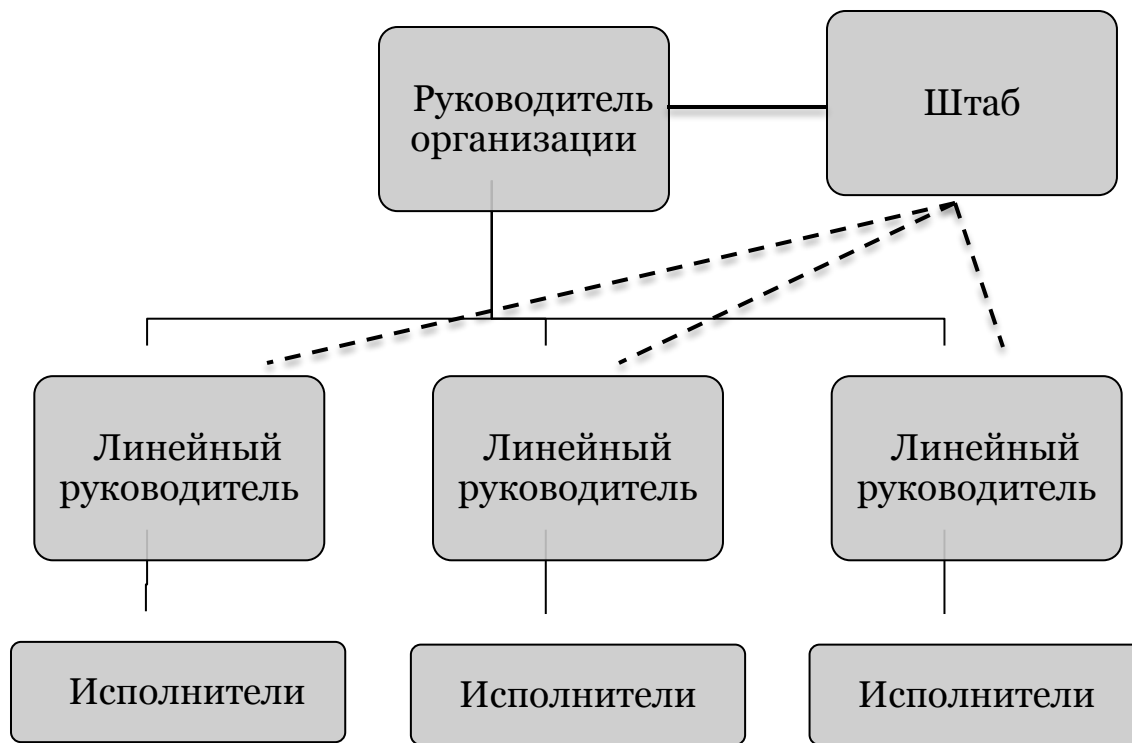


Рис. 5. Схема линейно-штабной организационной структуры

Преимущества линейно-штабной структуры управления:	Недостатки линейно-штабной структуры управления:
<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="123 305 890 491">□ более глубокая и осмысленная подготовка управленческих решений;<li data-bbox="123 505 813 691">□ освобождение линейных менеджеров от чрезмерной загрузки;<li data-bbox="123 705 819 891">□ возможность привлечения специалистов и экспертов в определенных областях;<li data-bbox="123 905 823 1033">□ улучшение горизонтальной координации.	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="989 305 1812 562">□ недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение не участвует в его реализации;<li data-bbox="989 576 1624 691">□ тенденция к чрезмерной централизации;<li data-bbox="989 705 1798 905">□ сохранение высоких требований к высшему руководству, принимающему решения;<li data-bbox="989 919 1779 1033">□ увеличение штата организации за счет штабных структур.



Рис. 6. Функциональная организационная структура
(основана на горизонтальном разделении труда по функциям)

Преимущества функциональной структуры управления:	Недостатки функциональной структуры управления:
<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="123 305 923 425">□ стимулирование развития неформальных связей;<li data-bbox="123 444 923 629">□ уменьшение потребностей в специалистах широкого профиля;<li data-bbox="123 648 923 833">□ высокое качество принимаемых решений (уменьшение риска принятия неверных решений).	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="993 305 1831 425">□ усложнение связей внутри предприятия;<li data-bbox="993 444 1831 564">□ затруднение координации деятельности организации;<li data-bbox="993 582 1831 629">□ подрыв принципа единоначалия.

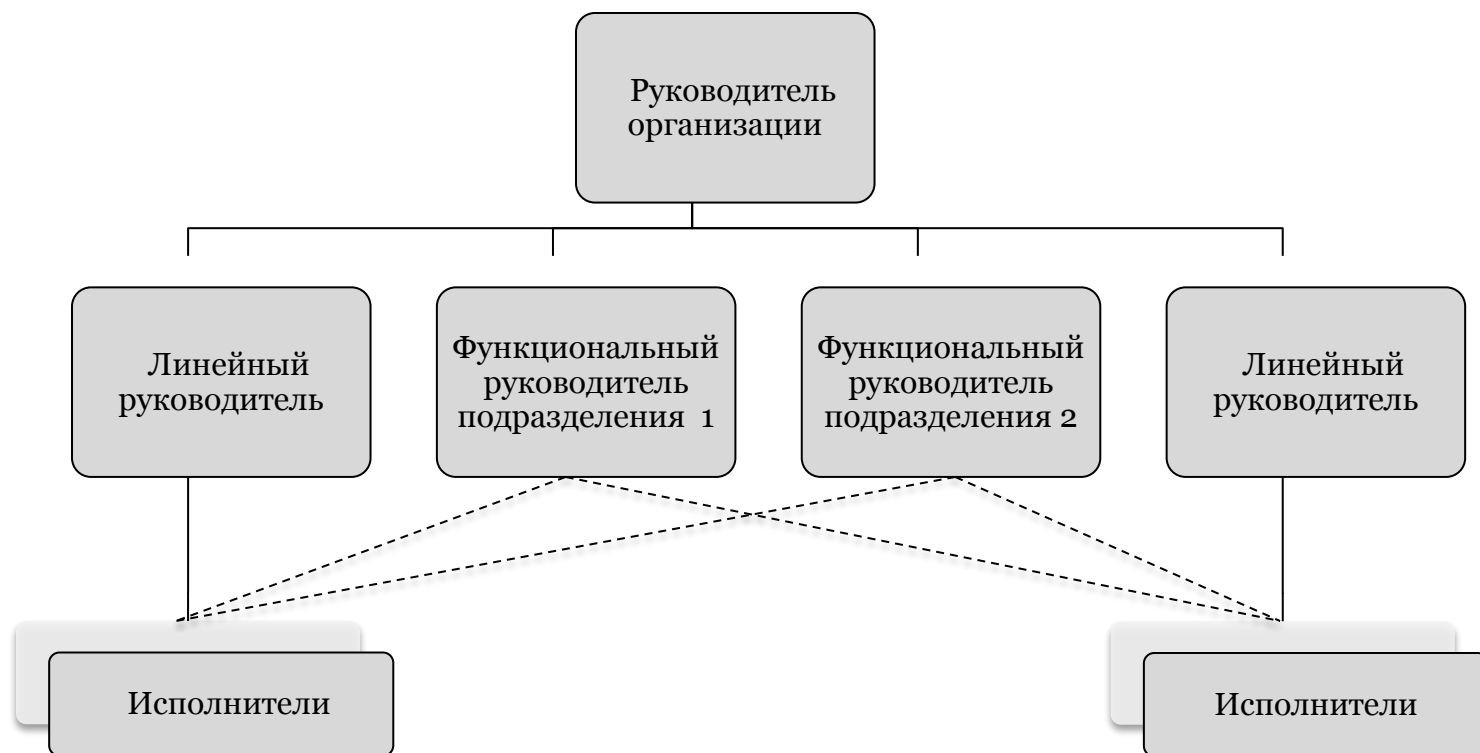


Рис. 7. Схема линейно-функциональной организационной структуры

Преимущества линейно-функциональной структуры управления:	Недостатки линейно-функциональной структуры управления:
<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="123 362 962 539">□ более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;<li data-bbox="123 554 962 916">□ освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.;<li data-bbox="123 931 962 1293">□ построение связей «руководитель — подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю.	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="993 362 1843 539">□ каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы;<li data-bbox="993 554 1843 859">□ отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;<li data-bbox="993 873 1843 979">□ чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;<li data-bbox="993 993 1843 1230">□ аккумуляция на верхнем уровне наряду со стратегическими оперативных задач.

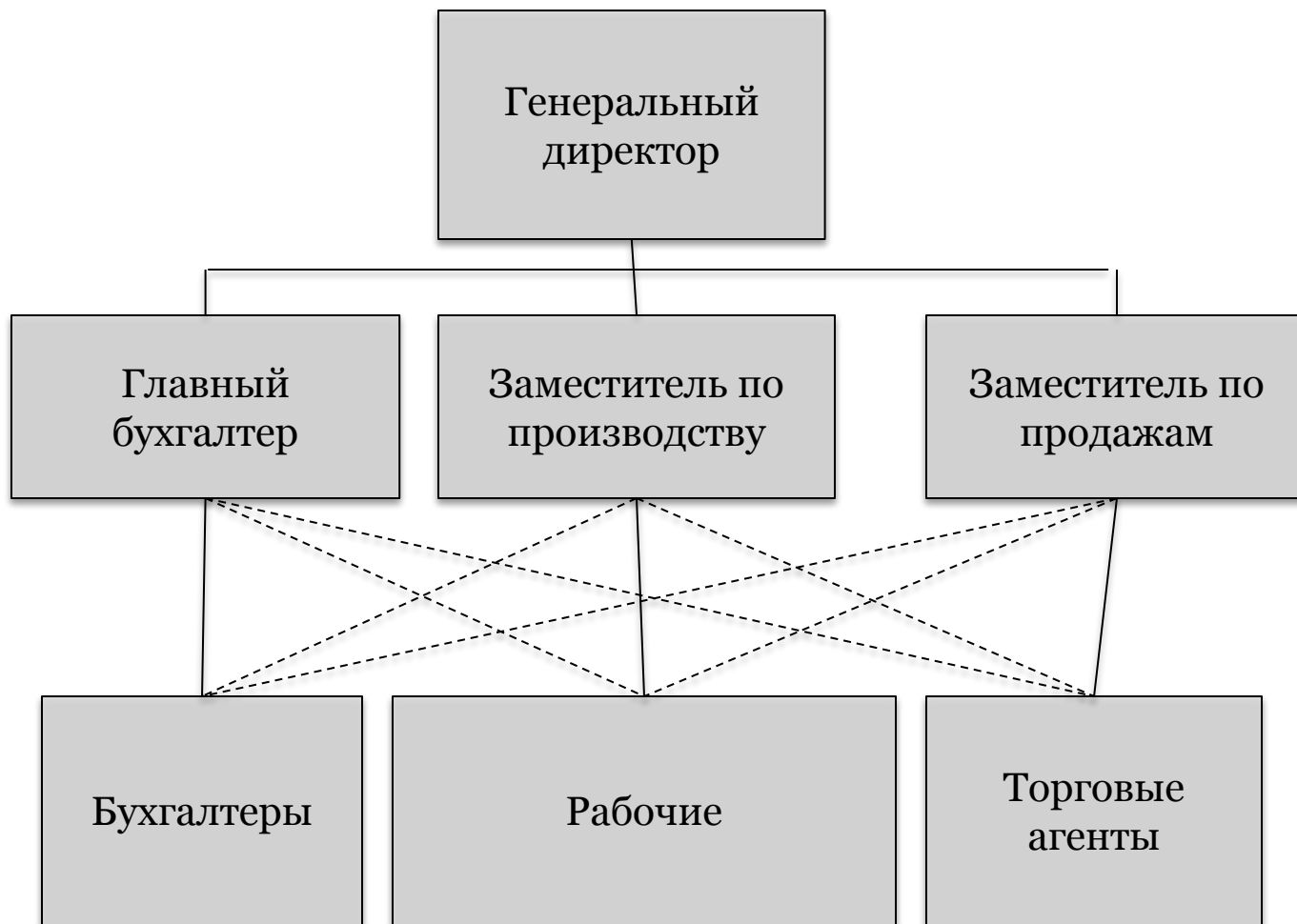


Рис. 7а. Пример схемы линейно-функциональной организационной структуры



Рис. 9. Пример схемы дивизиональной организационной структуры

Преимущества дивизиональной структуры управления:	Недостатки дивизиональной структуры управления:
<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="123 308 962 562">□ более тесная связь производства с потребителями, ускоренная реакция на изменения во внешней среде;<li data-bbox="123 582 935 765">□ улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу;<li data-bbox="123 785 691 896">□ четкое разграничение ответственности;<li data-bbox="123 916 815 1028">□ высокая самостоятельность структурных единиц;<li data-bbox="123 1048 954 1108">□ разгрузка высшего менеджмента.	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="989 308 1572 419">□ высокая потребность в руководящих кадрах;<li data-bbox="989 439 1580 494">□ сложная координация;<li data-bbox="989 514 1719 625">□ повышенные затраты за счет дублирования функций;<li data-bbox="989 645 1831 756">□ сложность осуществления единой политики;<li data-bbox="989 776 1661 831">□ разобщенность персонала.

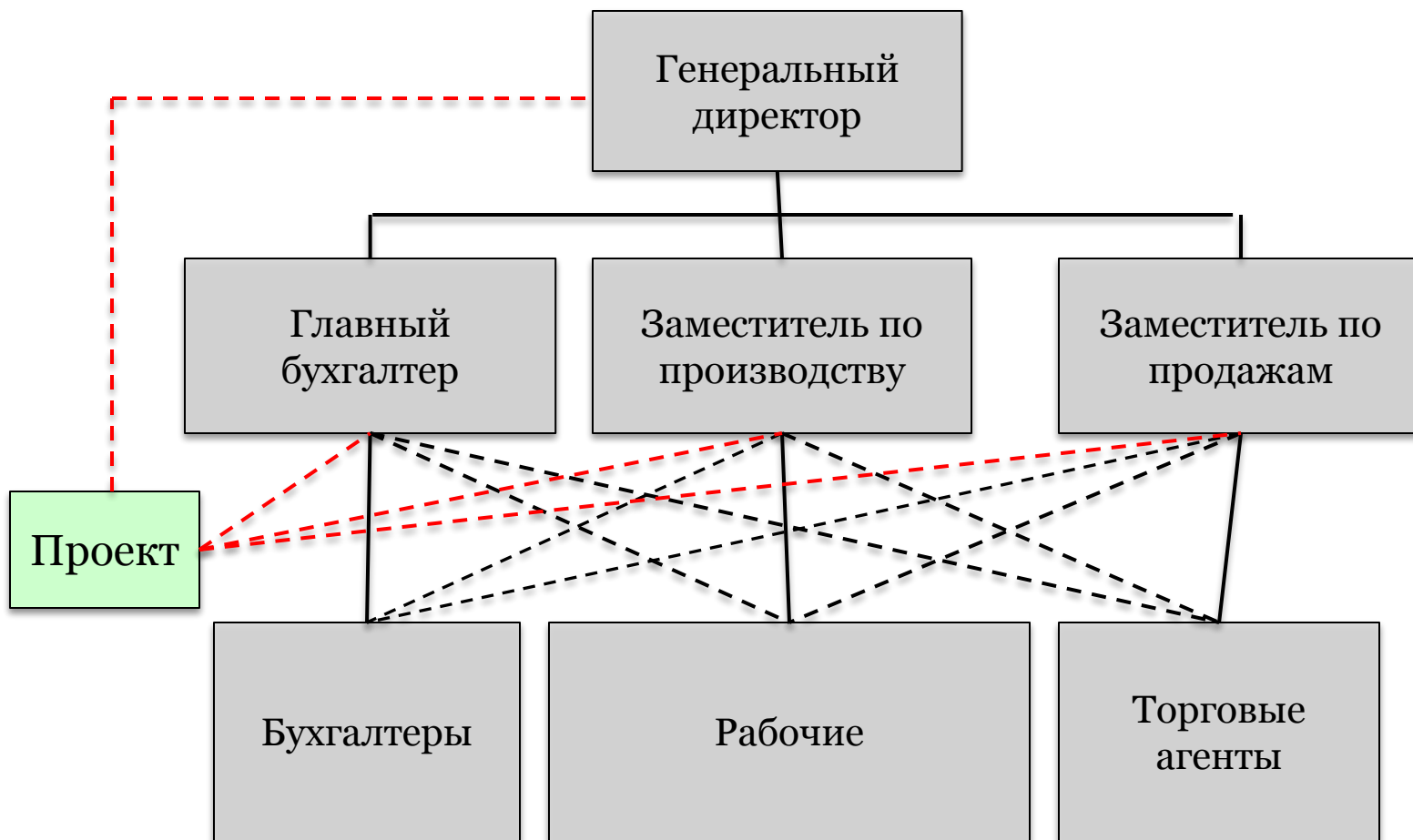


Рис. 10. Схема проектной организационной структуры

Преимущества проектной структуры управления:	Недостатки проектной структуры управления:
<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="123 311 600 354">□ высокая гибкость;<li data-bbox="123 382 929 629">□ сокращение численности управленческого персонала по сравнению с бюрократическими структурами;<li data-bbox="123 654 948 839">□ более легкая система управления по сравнению с бюрократическими структурами.	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="989 311 1831 558">□ высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта;<li data-bbox="989 582 1754 696">□ дробление ресурсов компании между проектами;<li data-bbox="989 721 1818 835">□ усложнение процесса развития организации как единого целого.

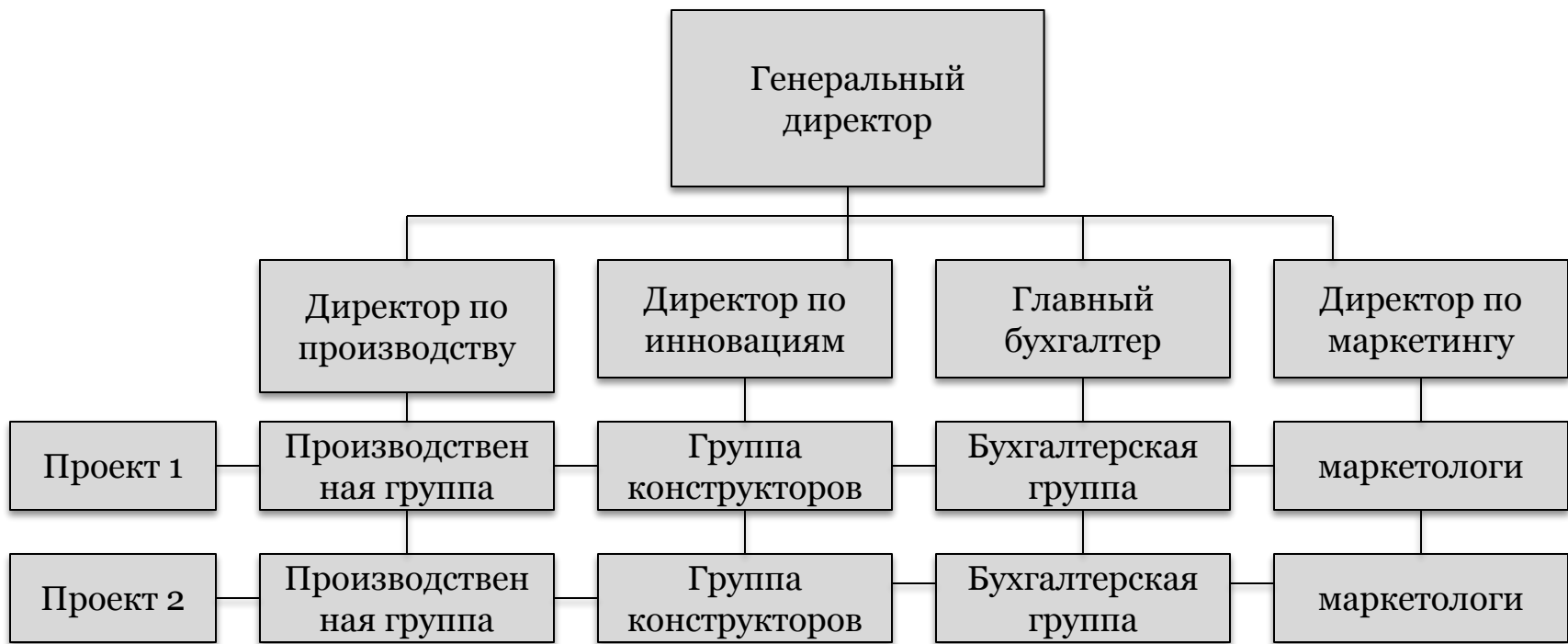


Рис. 11. Схема матричной организационной структуры

Преимущества матричной структуры управления:	Недостатки матричной структуры управления:
<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="125 292 975 649">□ вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по ускоренному техническому совершенствованию производства;<li data-bbox="125 664 869 778">□ четкое разграничение ответственности по проектам;<li data-bbox="125 792 946 906">□ высокая гибкость и адаптивность основных подразделений;<li data-bbox="125 921 618 1149">□ хозяйственная и административная самостоятельность подразделений;<li data-bbox="125 1163 879 1278">□ простота разработки и реализации единой политики.	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="1008 292 1835 335">□ подрыв принципа единоначалия;<li data-bbox="1008 349 1796 549">□ трудности установления четкой ответственности за работу подразделения;<li data-bbox="1008 564 1835 821">□ возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектов;<li data-bbox="1008 835 1709 1021">□ трудности и длительность согласования при принятии решений.

Сравнительная характеристика организаций бюрократического и органического типа по основным признакам организационного проектирования

№	Бюрократическая	Органическая
1	Высокая степень специализации	Незначительная специализация
2	Жесткая департаментализация	Команды с перекрестной иерархией
3	Высокая степень формализации	Низкая степень формализации
4	Соблюдение принципа единоначалия	Свободный поток информации
5	Централизация	Децентрализация
6	Небольшая норма управляемости	Большая норма управляемости

Новые типы организационных структур

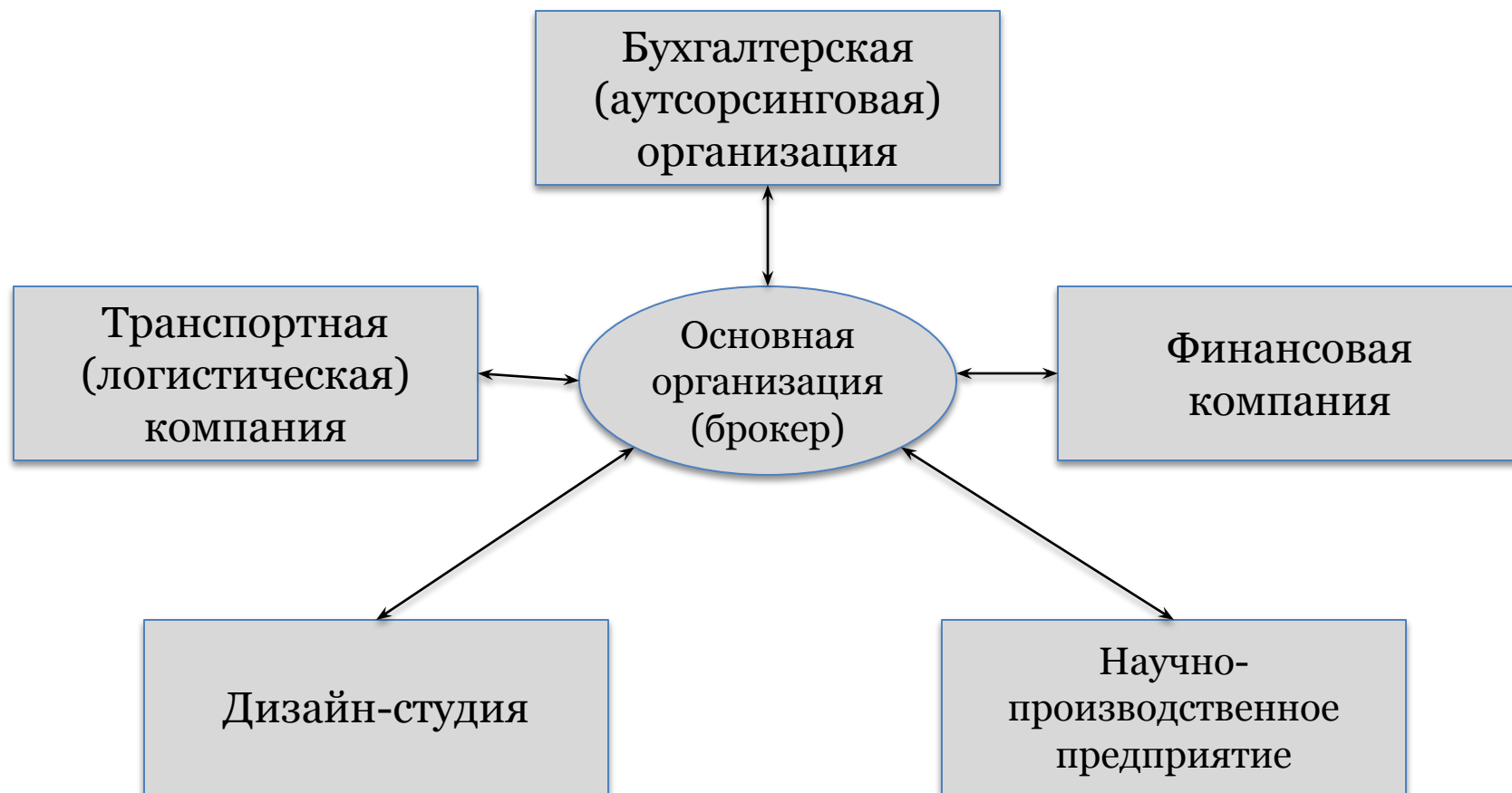


Рис. 12. Схема сетевой организации