

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).



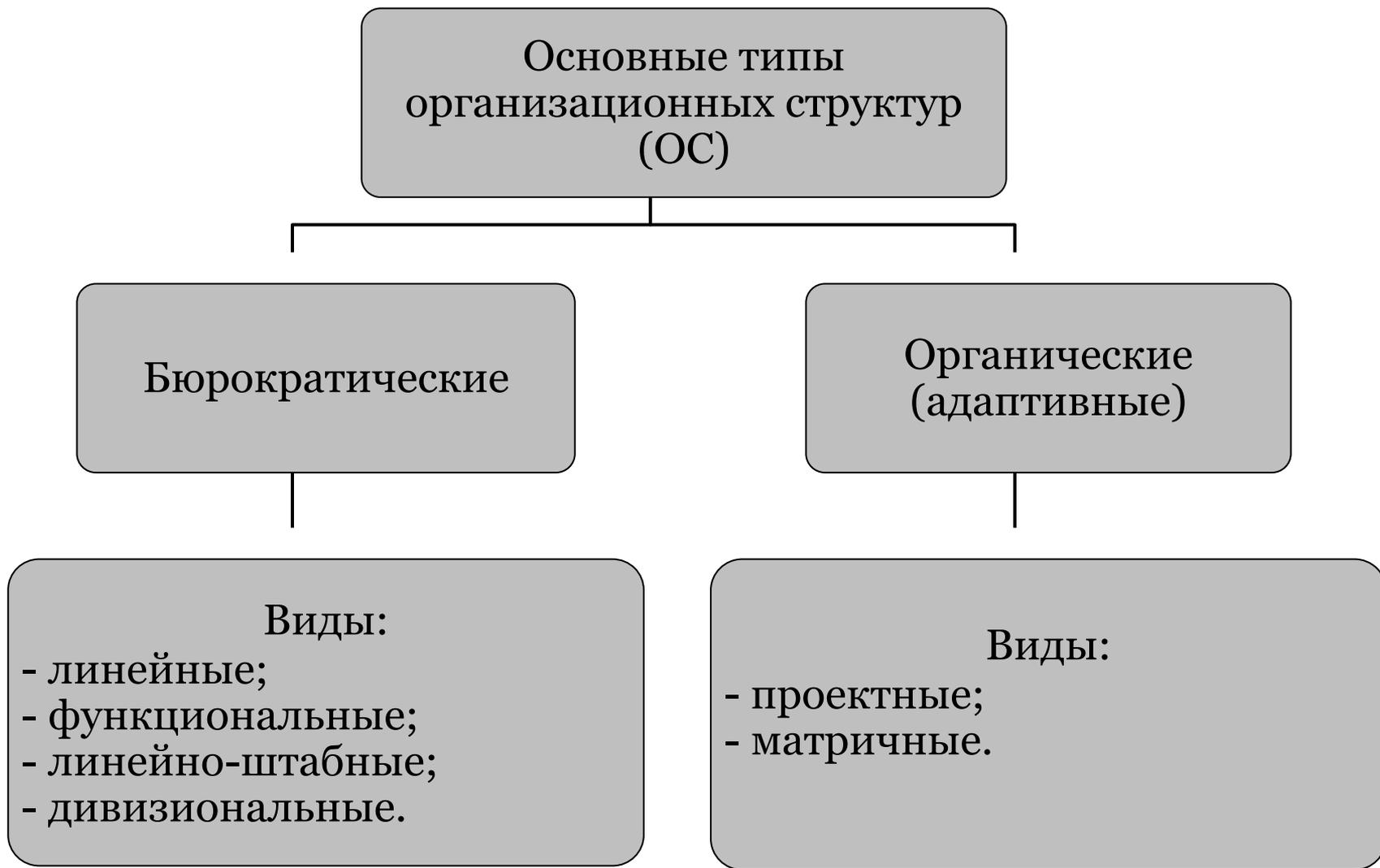


Рис. 2. Основные типы организационных структур

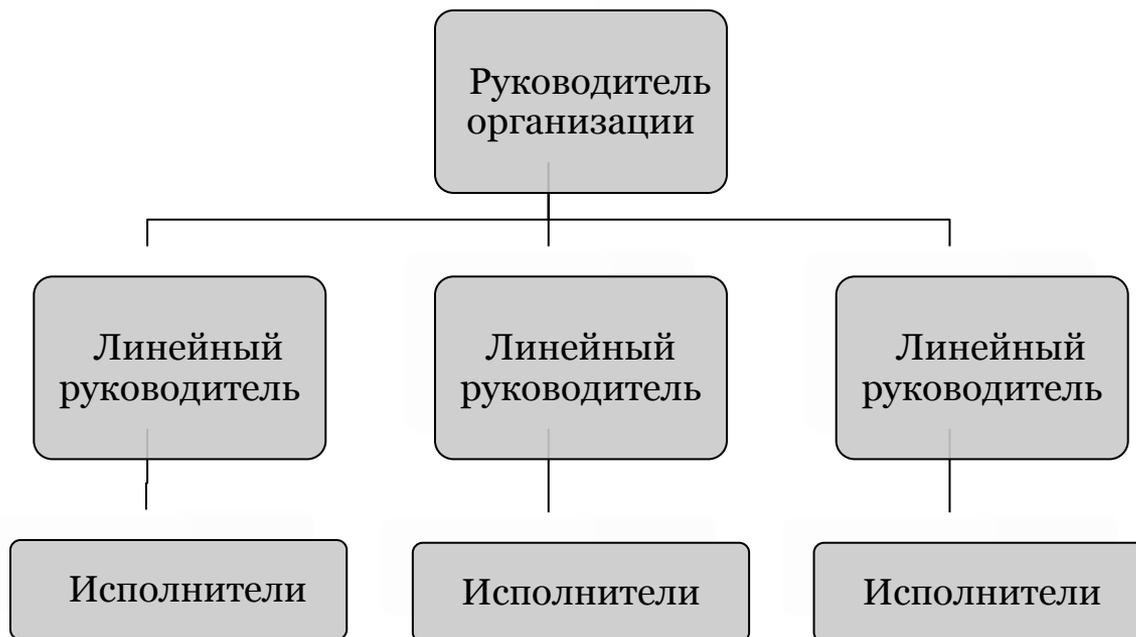


Рис. 3. Схема линейной организационной структуры

Преимущества линейной структуры управления:	Недостатки линейной структуры управления:
<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="127 311 683 354">□ простота управления;<li data-bbox="127 382 834 491">□ быстрота реакции в ответ на прямые указания;<li data-bbox="127 519 919 762">□ личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения;<li data-bbox="127 791 606 833">□ простой контроль.	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="1002 311 1823 862">□ 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="1002 876 1707 976">□ отсутствие вспомогательных служб, специалистов;<li data-bbox="1002 991 1823 1205">□ отсутствие возможности быстрого разрешения вопросов и трудностей, возникающих между линейными руководителями.

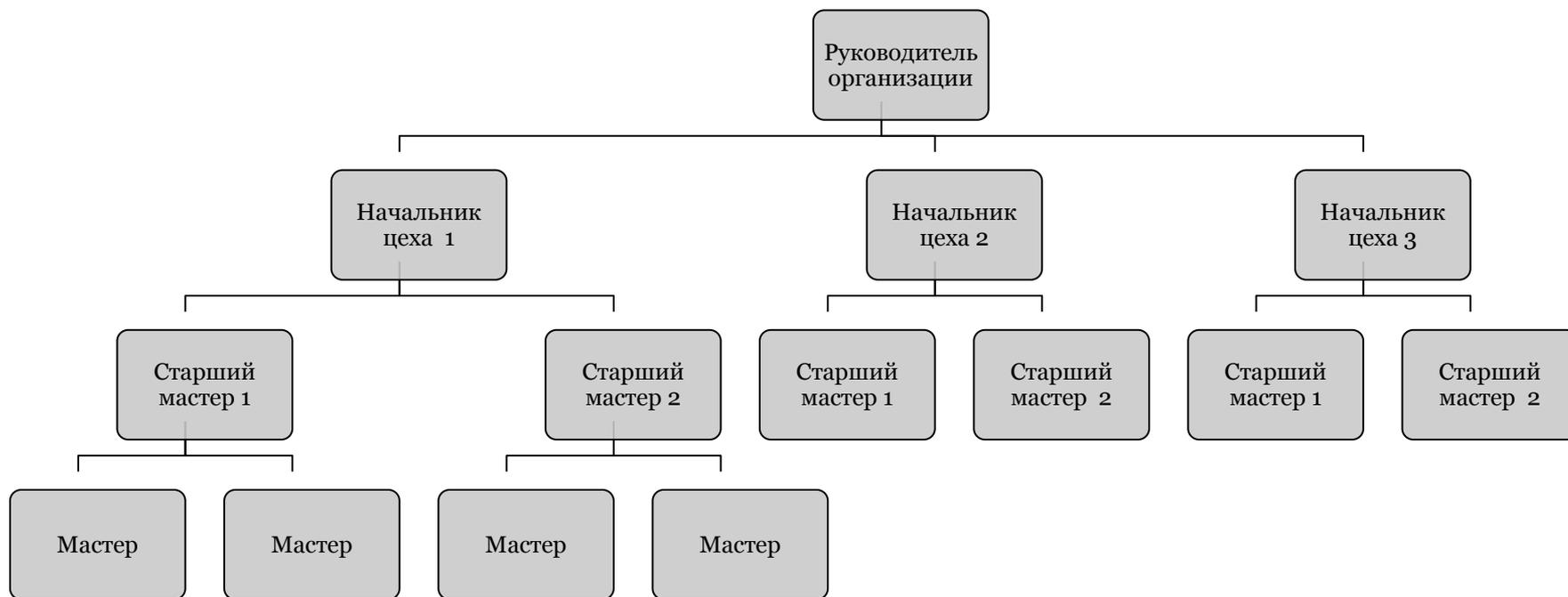


Рис. 4. Пример схемы линейной организационной структуры

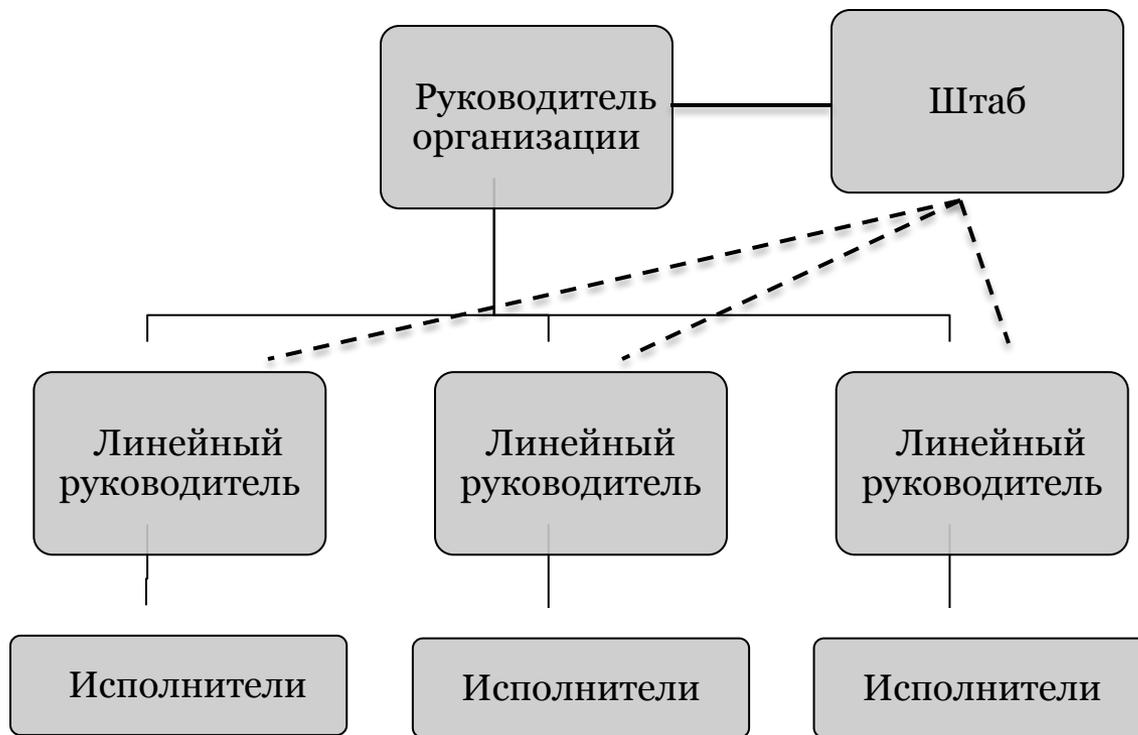


Рис. 5. Схема линейно-штабной организационной структуры

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 1619 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 1773 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="123 311 923 429">□ стимулирование развития неформальных связей;<li data-bbox="123 448 923 629">□ уменьшение потребностей в специалистах широкого профиля;<li data-bbox="123 648 923 829">□ высокое качество принимаемых решений (уменьшение риска принятия неверных решений).	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="989 311 1823 429">□ усложнение связей внутри предприятия;<li data-bbox="989 448 1823 566">□ затруднение координации деятельности организации;<li data-bbox="989 585 1823 629">□ подрыв принципа единоначалия.

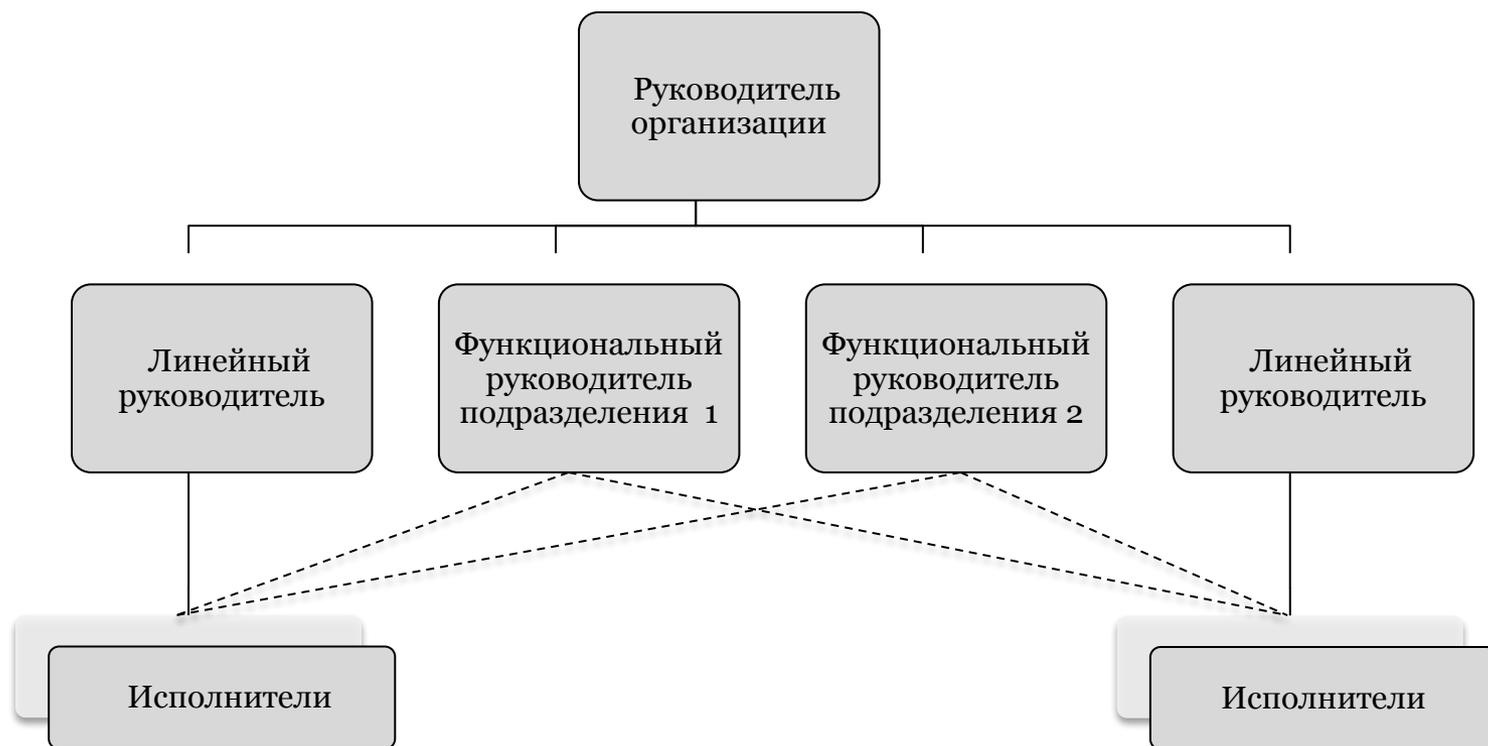


Рис. 7. Схема линейно-функциональной организационной структуры

Преимущества линейно-функциональной структуры управления:	Недостатки линейно-функциональной структуры управления:
<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="125 368 962 539">□ более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;<li data-bbox="125 554 962 915">□ освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.;<li data-bbox="125 929 962 1290">□ построение связей «руководитель — подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю.	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="991 368 1792 539">□ каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы;<li data-bbox="991 554 1792 853">□ отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;<li data-bbox="991 868 1792 982">□ чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;<li data-bbox="991 996 1792 1225">□ аккумуляция на верхнем уровне наряду со стратегическими оперативных задач.

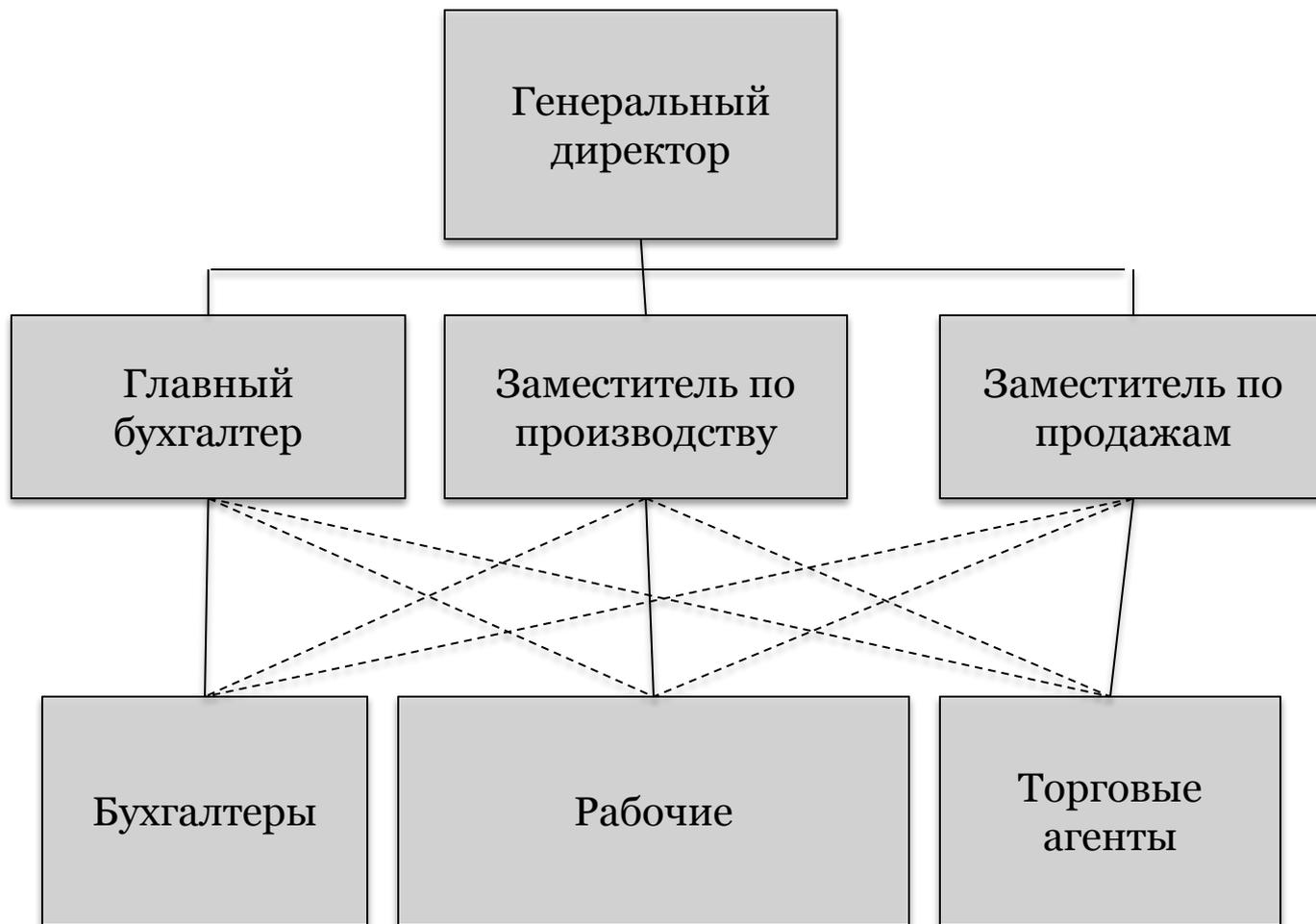


Рис. 7а. Пример схемы линейно-функциональной организационной структуры



Рис. 9. Пример схемы дивизиональной организационной структуры

Преимущества дивизиональной структуры управления:	Недостатки дивизиональной структуры управления:
<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="123 305 962 562">□ более тесная связь производства с потребителями, ускоренная реакция на изменения во внешней среде;<li data-bbox="123 576 962 762">□ улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу;<li data-bbox="123 776 962 905">□ четкое разграничение ответственности;<li data-bbox="123 919 962 1048">□ высокая самостоятельность структурных единиц;<li data-bbox="123 1062 962 1105">□ разгрузка высшего менеджмента.	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="989 305 1839 434">□ высокая потребность в руководящих кадрах;<li data-bbox="989 448 1839 491">□ сложная координация;<li data-bbox="989 505 1839 634">□ повышенные затраты за счет дублирования функций;<li data-bbox="989 648 1839 776">□ сложность осуществления единой политики;<li data-bbox="989 791 1839 833">□ разобщенность персонала.

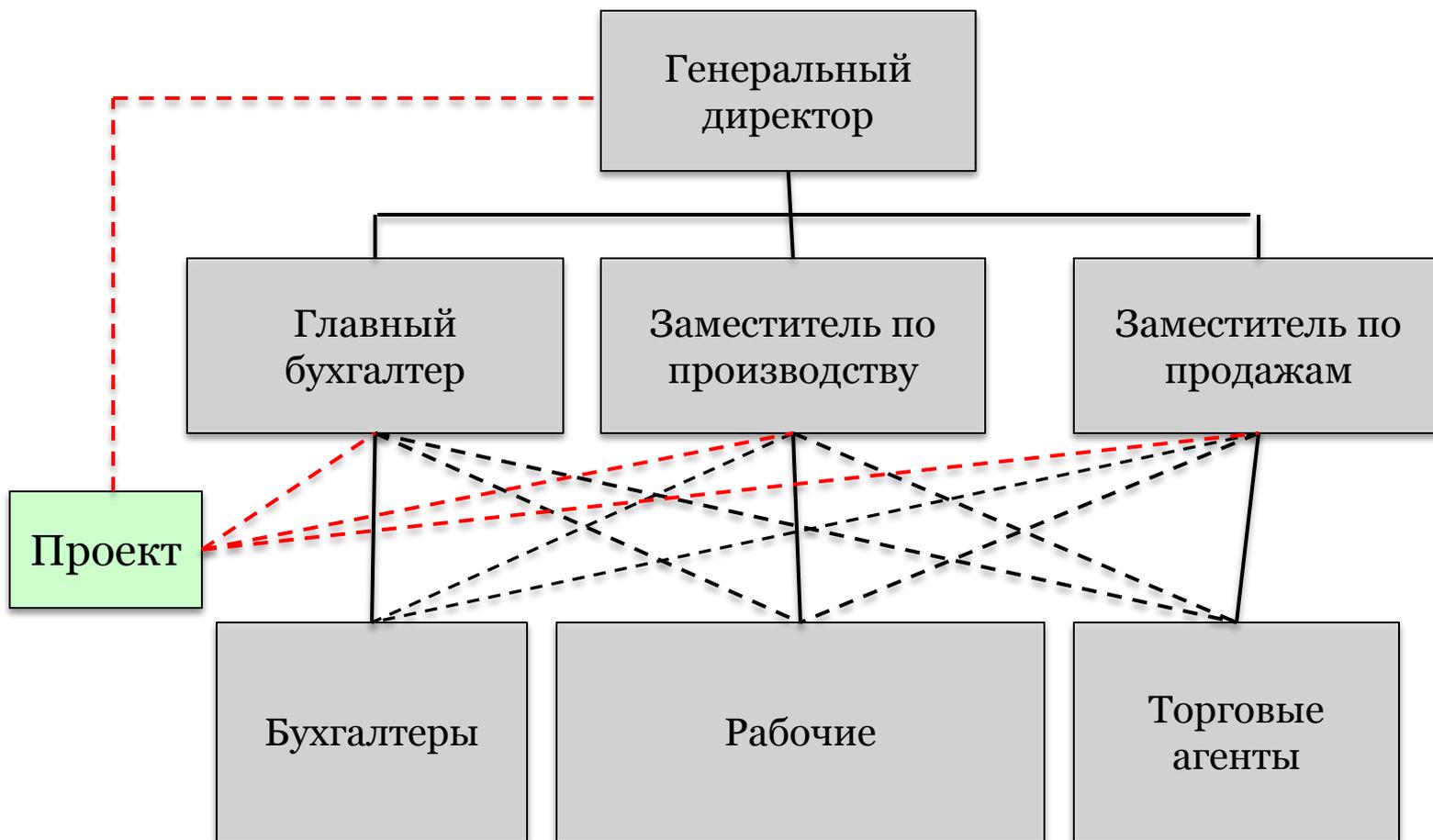


Рис. 10. Схема проектной организационной структуры

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="123 654 948 833">□ более легкая система управления по сравнению с бюрократическими структурами.	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="993 311 1831 562">□ высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта;<li data-bbox="993 586 1754 696">□ дробление ресурсов компании между проектами;<li data-bbox="993 721 1818 833">□ усложнение процесса развития организации как единого целого.

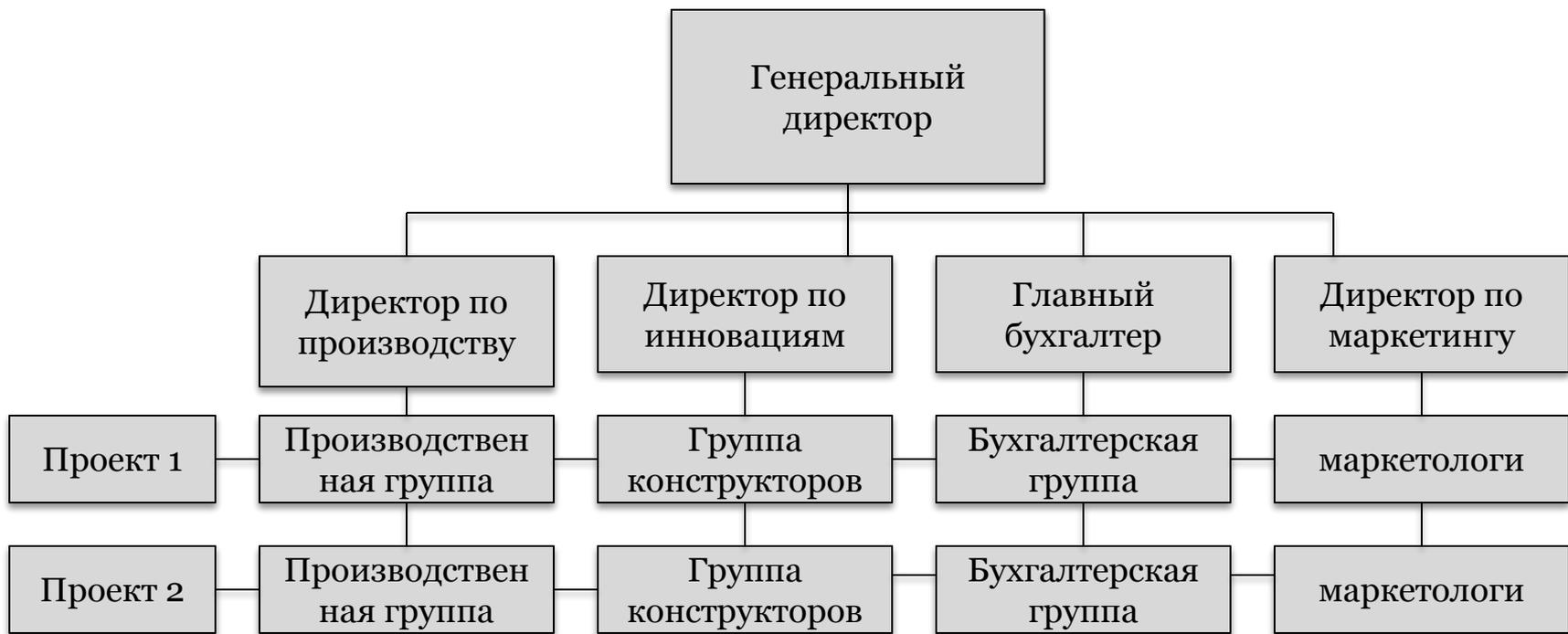


Рис. 11. Схема матричной организационной структуры

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 1156">□ хозяйственная и административная самостоятельность подразделений;<li data-bbox="125 1170 879 1278">□ простота разработки и реализации единой политики.	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="1014 292 1835 342">□ подрыв принципа единоначалия;<li data-bbox="1014 357 1796 549">□ трудности установления четкой ответственности за работу подразделения;<li data-bbox="1014 564 1835 821">□ возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектов;<li data-bbox="1014 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