

Лекция №5

«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.

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.