

Лекция 8. Понятие и типы организационных структур

8.1. Организация как система

Любая организация как система характеризуется, по крайней мере, четырьмя элементами:

- входом в систему (поступающие ресурсы);
- процессом преобразования ресурсов в продукт (услугу);
- выходом из системы (продукт);
- границами системы.

8.2. Свойства системы управления

Практически любые системы управления являются сложными, их характеризуют следующие свойства:

- большое число элементов;
- между элементами циркулируют не только вещество и энергия, но и сигналы (информация);
- наличие нескольких, в том числе противоречивых, целей;
- несколько уровней и способов достижения;
- несовпадение интересов групп субъектов;
- наличие элементов, функционирующих в условиях неопределенности;
- невозможность одному наблюдателю одновременно охватить и описать количественно взаимосвязи между элементами

Для исследования сложных систем применяют декомпозицию - разделение системы на части (подсистемы), которые могут рассматриваться как самостоятельные объекты.

Декомпозиция - это анализ систем по различным целям, функциям, способам достижения целей и др. В производственной организации можно выделить подсистемы маркетинга, собственно производства, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, финансов, менеджмента, управление персоналом и др.

8.3. Понятие организационной структуры

Можно дать следующее определение: **организационная структура** (оргструктура) системы управления - это целостная совокупность соединенных между собой информационными связями элементов объекта и органа управления. Организационная структура управления отражает строение системы управления, содержанием которой являются функции управления.

8.4. Понятие информационной структуры

Информационная структура управления призвана отражать развитие производства и возникающие в связи с этим новые функции и задачи управления, которые в силу уже сложившихся связей, закрепленных соответствующими нормами, могут вступать в противоречие с действующей организационной структурой.

Информационная структура управления, таким образом, характеризует внутреннее строение и взаимосвязь функций и задач управления с производственными процессами; количественная формализация этих взаимосвязей определяет в значительной степени управляемость производственных процессов. Совершенствование организационных структур осуществляется посредством совершенствования информационных структур управления.

8.5. Виды организационных структур

В практике управления сложилась следующая система видов организационных структур:

Линейная структура

При линейной структуре управления руководители подразделений низших ступеней непосредственно подчиняются одному руководителю более высокого уровня управления и связаны с вышестоящей системой только через него.

Доминирующим принципом построения линейной структуры служит вертикальная иерархия, обеспечивающая простоту и четкость подчинения.

Недостатки линейной структуры:

- руководитель при линейной структуре обязан быть высококвалифицированным специалистом, обладающим разносторонними знаниями, необходимыми для выполнения комплекса работ по управлению производством, что далеко не всегда выполняется.
- отсутствие **гибкости и адаптивности**

Линейно-функциональная структура

Сущность линейно-функциональной структуры состоит в сочетании преимуществ линейной и функциональной форм.

Данный подход обеспечил качественно новое разделение труда в управлении, при котором линейные руководители сохранили за собой право отдавать распоряжения и принимать решения при участии и помощи функциональных служб.

Недостатки этой структуры:

- отсутствие гибкости и динамичности, что затрудняет достижение поставленной цели;
- постоянная необходимость в согласовании принимаемых решений, что вызывается решением производственных задач, обусловленных новыми целями функционирования и требующих определенных знаний.

Программно-целевые структуры

Сущность программно-целевых структур заключается в том, что они базируются на комплексном управлении всей производственной системой в целом как единым объектом, ориентированным на отдельную цель. Одной из разновидностей программно-целевых структур является структура, построенная по проектному принципу.

При этом выделяются коллективы работников, каждый из которых занимается решением определенного вида проблем (проектов), возникающих перед предприятием и имеющих различную целевую направленность. Проектное управление обеспечивает определенную гибкость, позволяя сконцентрировать деятельность отдельных руководителей проектов на решении конкретных задач.

При такой организации управления сохраняется принцип централизованного руководства, так как руководитель программы, наделенный всеми правами распорядительства, подчиняется в то же время руководителю предприятия.

Недостаток проектной организации состоит в том, что она приемлема на предприятиях с узкой номенклатурой сложной продукции, например, в автомобильной промышленности, кораблестроении и т.д. В отраслях производства устойчивого широкого ассортимента выпускаемой продукции она не применима, так как создаются значительные трудности в распределении ресурсов между проектными группами.

Матричная структура

Требования гибкости и адаптивности, разумной координации всех видов управленческой деятельности, предъявляемые сейчас к решению многочисленных производственных задач, привели к созданию матричной структуры.

Матричный подход к организации управления характеризуется интеграцией комплекса работ, направленных на достижение поставленных целей.

Главным принципом организации матричной структуры является широкая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикалью образуются в результате взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных подразделений.

Преимущество матричной формы организации управления состоит в том, что она позволяет преодолеть внутриорганизационные барьеры, не мешая при этом развитию функциональной специализации.

Матрично-штабная структура

Сущность матрично-штабная структура состоит в интеграции всех видов работ при дифференциации специализированных подразделений.

Этот вид организационной структуры характеризуется следующими моментами:

- проведение регулярных консультативных совещаний;
- создание специального штаба-координатора на среднем уровне, который смог бы обеспечивать руководителей проектов необходимой информацией, осуществлять анализ организационно-технических решений, фиксировать сроки выполнения программы и т.д.

Отличительная особенность матрично-штабной структуры состоит в том, что она отражает все виды руководства: линейное, функциональное, тематическое и обеспечивает всестороннюю координацию деятельности между ними, сохраняя единство распорядительства и контроля за ключевыми организационно-техническими решениями на высшем уровне.

Контрольные вопросы:

1. Чем характеризуется организация как система?
2. Свойства системы управления
3. Что такое декомпозиция
4. Что такое организационная структура системы управления?
5. Что характеризует информационная структура управления?
6. Перечислить виды организационных структур
7. Сущность линейной структуры управления
8. Что является доминирующим принципом построения линейной структуры?
9. Каковы недостатки линейной структуры?
10. Сущность линейно-функциональной структуры
11. Недостатки линейно-функциональной структуры
12. Сущность программно-целевых структур
13. Сущность структур, построенных по проектному принципу
14. Недостаток проектной организации управления
15. Чем характеризуется матричный подход?
16. Что является главным принципом организации матричной структуры?
17. В чем преимущество матричной формы организации управления?
18. Сущность матрично-штабной структуры управления
19. Отличительная особенность матрично-штабной структуры