**ХАРАКТЕРИСТИКИ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

**Масштаб руководства** — это количество сотрудников, подчиняющихся начальнику. Данная характеристика структуры, которую иногда называют также *масштабом контроля*, определяет, насколько жестко могут начальники контролировать своих подчиненных. Согласно традиционным воззрениям на организацию деятельности масштаб руководства должен составлять около семи человек на одного менеджера. Однако во многих небогатых компаниях этот показатель доходит до 30, 40 и более человек. Как показывают исследования, масштаб руководства может значительно варьироваться, и на него оказывают влияние несколько факторов. В основном, когда начальники тесно вовлечены в работу подчиненных, масштаб должен быть небольшой, и наоборот. К факторам, которые связаны с незначительной вовлеченностью начальников в процесс работы подчиненных и, следовательно, с увеличением масштаба контроля, можно отнести следующие:

1)        работа, выполняемая подчиненными, неизменна и рутинна;

2)        сотрудникам поручаются аналогичные трудовые задания;

3)        подчиненные сосредоточены в одном месте;

4)        сотрудники достаточно хорошо обучены и при выполнении задания мало нуждаются в директивах;

5)        правила и процедуры, определяющие деятельность, легко доступны;

6)        поддерживающие системы и персонал доступны для менеджера;

 7)        деятельность, не связанная с контролем, например координация работы с другим отделом или планирование, занимает немного времени;

8)        стиль работы менеджера и его предпочтения соответствуют широкому масштабу руководства.

Масштаб контроля, который преобладает в компании, определяет, будет ли ее структура многоуровневой или плоской. **Многоуровневая структура** характеризуется небольшим масштабом руководства и множеством иерархических уровней. **Плоская структура** характеризуется большим масштабом руководства, горизонтально рассредоточена и имеет относительно небольшое количество иерархических уровней.

Другой важнейшей характеристикой организационной структуры является **департаментализация** (структуризация), под которой подразумевается принцип группировки сотрудников в подразделения, а подразделений — в собственно организацию. Два других современных подхода предполагают формирование сетей и команд (групп). Краткая иллюстрация пяти структурных альтернатив представлена ниже.

1.         *Вертикальный (многоуровневый) функциональный подход.* Сотрудники группируются в отделы на основе таких критериев, как общие навыки и виды деятельности. Так, например, создаются технический отдел и бухгалтерия.

2.         *Дивизиональный подход.* Отделы группируются в отдельные автономные отделения на основе таких критериев, как общий продукт, программа или географическое положение. Здесь главным фактором структурирования является скорее разнообразие, а не сходство навыков.

3.       *Матричный подход*. Функциональные и дивизиональные цепи субординации сосуществуют в одних и тех же отделах и накладываются друг на друга. Существует две цепи инстанций, и некоторые сотрудники вовлекаются в обе сети и отчитываются перед двумя боссами.

4.         *Командный (групповой) подход*. Организация создает несколько команд для выполнения специфических заданий и координации работы основных подразделений. Команды могут существовать, начиная от уровня президента и вплоть до уровня основного звена, цеховых рабочих.

5.         *Сетевой подход.* Организация превращается в небольшой центральный пункт, который устанавливает электронную связь с другими организациями, которые выполняют жизненно важные функции. Отделения (департаменты) независимы, они предоставляют центральному пункту платные услуги по договорам и могут располагаться в различных уголках земного шара.

Кроме того, некоторые компании используют виртуальный подход. Такие новые методы, как создание сетей, команд и виртуальных организаций, были разработаны для того, чтобы адаптировать компании к нарастанию уровня глобализации и объема бизнеса, основанного на знаниях. Каждый из подходов к структуре служит определенным ЦЕЛЯМ организации и каждый имеет свои преимущества и недостатки. Основные различия между структурами связаны со способами группирования сотрудников и их подчинением тому или иному начальнику. Различия в структурах приводят к разным последствиям для мотивации и целей сотрудников. Ниже в обобщенном виде представлены преимущества и недостатки командного подхода.

*Преимущества:*

• Сохранение   некоторых   преимуществ   функциональной структуры.

• Снижение барьеров между отделами, повышение возможности достижения компромиссов.

• Ускорение адаптации к изменениям внешней среды, быстрое принятие решений.

• Улучшение морального климата, энтузиазм сотрудников, участвующих в проектах.

 •Сокращение административного аппарата.

*Недостатки:*

• Двойное подчинение и конфликты.

• Большие затраты времени и ресурсов на проведение собраний и координацию.

• Незапланированная децентрализация.

Большинство современных подходов к департаментализации выводят горизонтальную координацию и сотрудничество за пределы корпоративных границ. Формирование **сетевой структуры** означает, что организация передает многие из своих основных функций фирмам-субподрядчикам и координирует их деятельность из небольшого командного центра, играющего роль штаб-квартиры.

Существует еще один, аналогичный сетевому, подход, называемый **модульным подходом**, в рамках которого производственные компании используют внешних поставщиков для обеспечения полного набора элементов продукта, из которых затем немногочисленные работники собирают конечный продукт.

Преимущества и недостатки сетевого подхода перечислены ниже.

*Преимущества:*

• Глобальная конкурентоспособность.

• Гибкость рабочей силы и возможность ее быстрого изменения.

• Небольшой административный аппарат.

*Недостатки:*

• Отсутствие прямого контроля.

• Опасность потери части бизнеса.

• Слабая лояльность сотрудников.

Логическим продолжением сетевого подхода стало создание *виртуальных организаций*, которые временно объединяют различных специалистов, чтобы использовать особые возможности, а после достижения цели распускают их.

Преимущества и недостатки виртуального подхода таковы.

*Преимущества:*

• Привлечение к работе лучших профессионалов со всего мира.

• Гибкость и способность к быстрой адаптации.

• Сокращение накладных расходов.

*Недостатки:*

• Слабый контроль, размытые границы.

• Более жесткие требования к менеджерам.

• Проблемы коммуникации и риск неправильного понимания.