Федеральное агентство по образованию

Байкальский государственный университет экономики и права

Кафедра экономики предприятия и предпринимательской деятельности

Реферат

по дисциплине «Менеджмент»

**Матричные структуры в управлении современными компаниями**

Исполнитель: Тугаринова Ю.Н.

Руководитель: к.э.н. Федюкович Е.В.

Иркутск 2009

Содержание

Введение

1. Понятие организационной структуры. Принципы ее формирования

2. Типология организаций

3. Матричная структура. Преимущества и недостатки

Заключение

Список литературы

Введение

Существует множество факторов внешней среды, которые непосредственно оказывают влияние на внутреннюю среду предприятий и организаций. Это и технический прогресс, влияние которого многосторонне и вызывает изменения практически во всех сферах человеческой жизни; и изменение в последние десятилетия политики ведущих стран мира в сторону большего экономического либерализма и свободы торговли, постепенное повсеместное утверждение идеи свободы предпринимательства и свободы личности; и повышение уровня образованности и информированности населения Земли.

Поэтому те предприятия и организации, которые намерены не только выживать, но и процветать и развиваться далее в современных условиях, должны адаптироваться к происходящим изменениям внешней среды.

Прежде всего, это касается организационной структуры, поскольку именно она влияет на скорость процесса адаптации. В практике управления происходит постоянная смена типов организационных структур. Сегодня как раз наступает момент, когда основополагающие идеи в менеджменте, такие как иерархия, единоначалие, централизация, распределение полномочий и ответственности, разделение и специализация управленческого труда и т.д., зашли в тупик практического пути их реализации, вызывают кризис менеджмента как науки и необходимость так называемой "революции" менеджмента.

Особое место среди адаптивных типов организационных структур занимают матричные, которым мы и уделим наиболее пристальное внимание в данной работе.

1. Понятие организационной структуры. Принципы ее формирования

Организация как функция—это важнейший вид управленческой деятельности, позволяющий создать условия для реализации выбранной стратегии. Логически функция организации выполняется после завершения процесса планирования и направлена на определение двух основных аспектов устройства объекта:

* принятия решения о форме структуры управления и построения организационной структуры;
* налаживания взаимодействия и полномочий внутри организации, обеспечивающих связь высшего руководства с остальными уровнями и распределение задач в аппарате управления.[[1]](#footnote-1)

Если формируется новое предприятие, то в результате осуществления функции создается требуемая организация. Если компания уже существует, то производится анализ сложившейся организации, и делаются выводы о том, пригодна ли она для реализации выбранной стратегии и достижения поставленных целей, какие необходимо внести изменения и как это следует сделать.

Предприятие, фирма, компания, выполняя функцию организации, разрабатывает концепцию структуры. Концепция структуры подразумевает характерную устойчивую и непрерывно возобновляемую форму деятельности, главной особенностью которой является ее шаблонная регулярность. Организационная структура выстраивается в виде схемы, отражающей положение должностей и подразделений. Фактическое состояние дел в компании является свидетельством наличия или отсутствия эффективной организационной структуры.

Итак, «структура управления организацией», или «организационная структура управления» (ОСУ) - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций.

В организационной структуре выделяют три группы организационных связей:

* линейные связи — административная подчиненность должностных лиц, например, начальник цеха — директор по производству;
* функциональные связи — административная подчиненность отсутствует, но имеются связи по выполнению отдельных работ — методическое руководство, внутрифункциональный контроль, преобразование информации, например, начальник цеха—производственный отдел;
* межфункциональные или кооперационные связи — между подразделениями или должностями одного и того же уровня, например, между начальниками цехов. Такого рода связи могут приобретать различные формы: обязательное уведомление, обязательное консультирование, и т.д.[[2]](#footnote-2)

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в принципах формирования ОСУ. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом.

1. Организационная структура управления должна, прежде всего, отражать цели и задачи организации, а, следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.

2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.

3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

5. Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других социально-культурных условиях, не гарантируют желаемого результата.[[3]](#footnote-3)

2. Типология организаций

Тип организационной структуры, или тип организации, определяется ориентацией предприятия на внутренние проблемы или на потребителя, взаимодействием на уровнях «организация — внешняя среда», «подразделение — подразделение» или «группа — группа», «индивид — организация» (Рис.1)[[4]](#footnote-4).

*Рис.1. Характеристики типов организаций*

Механистическая

Органическая

Традиционная

Дивизиональная или отделенческая

Матричная

Корпоративная

Индивидуалистская

Ориентация

на внутренние проблемы

Ориентация

на потребителя

Среда

Уровни взаимодействия

Индивид

Для организаций механистического типа характерны функциональные, или традиционные, структуры с функциональной департаментализацией. Часто механистические структуры отождествляют с бюрократическими, построенными на основе теории идеальной бюрократии немецкого ученого М.Вебера. Макс Вебер (1864-1920), пытаясь решить вопрос, как добиться, чтобы рабочий действовал подобно машине, пришел к выводу, что для этого вся организация должна работать как машина на основе установленных четких границ, процедур и инструкций.

Основное ограничение в использовании механистических организаций—их неприспособленность к изменениям. Иерархически построенные организации действуют по правилам и инструкциям, разработанным на основе прошлого опыта. Они не допускают самостоятельных действий менеджеров в меняющейся ситуации, требуют обязательных согласований всех решений с первым руководителем. Эти обстоятельства определяют негибкость структур механистического типа. Видами механистических организаций являются все функциональные (традиционные) структуры.

Органические структуры—гибкие, приспособленные к нововведениям, хорошо реагирующие на изменение внешних условий. Они эффективны в условиях использования новых технологий, нерутинных операций, характерны для динамично развивающихся новых отраслей промышленности. Видами органических структур являются матричные организации, а дивизиональные (отделенческие) структуры относятся к промежуточному виду, так как имеют признаки как механистических, так и органических принципов построения.

По типам взаимодействия с человеком выделяют корпоративную и индивидуалистическую организации. Корпорацию можно рассматривать в юридическом плане как субъект права и форму акционерного общества. Вместе с тем, корпорация—социальное объединение, представляющее собой замкнутую группу людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией и авторитарностью руководства, противопоставляющую себя другим социальным объединениям на основе своих узкокорпоративных интересов. Попав в корпорацию, человек вынужден ей служить.

Индивидуалистическая организация тоже является объединением, но в отличие от корпорации оно свободное, открытое и добровольное. Корпоративные и индивидуалистические организации являются полярными.

Тип организационной структуры определяет возможности компании развиваться, гибко и быстро реагировать на среду, повышать свою конкурентоспособность.

3. Матричная структура. Преимущества и недостатки

В последние десятилетия получила развитие, так называемая матричная организационная структура управления.

Матричная структура представляет собой комбинацию двух видов разделения: по функциям и по продукту. Матричные структуры появились в 50-60-х годах в небольших по размеру авиакосмических фирмах США. Они были слишком малы, чтобы эффективно использовать чисто проектную (как правило, дорогостоящую) структуру. В корпорациях "Дженерал Электрик", "Шелл Ойл" и в других были проведены эксперименты по наложению проектной структуры на функциональную. Полученная схема имеет вид матрицы (решетки), состоящей из клеток. В соответствии с линейной структурой строится управление по отдельным сферам деятельности организации: НИОКР, производству, сбыту, снабжению.[[5]](#footnote-5)

Матрицу образуют двойные линии властных полномочий—традиционных линейно-функциональных и целевых, принадлежащих матричным (целевым) руководителям. Последние вводятся в структуру для разработки проекта (руководитель проекта) или новой товарной линии (матричный руководитель) или функции (директор по инженерному обеспечению). Тем самым производится отделение новых разработок от текущей производственной деятельности или обеспечиваются горизонтальные полномочия руководителя во всех функциональных областях организации (рис.1)[[6]](#footnote-6).

*Рис. 1. Матричная структура*

Президент

НИОКР

Снабжение

Производственный отдел

ЦР 1

ЦР 2

ЦР 3

(ЦР – целевой руководитель)

Матричная организация эффективна, когда необходимо обеспечить инновационный тип реакции компании на среду.

Для обеспечения работы в рамках матричной структуры требуется провести изменения в производственной структуре; создать в материнской компании специальные целевые подразделения, объединяющие ведущих специалистов для совместной разработки основных идей программы.

Проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы и затруднять достижение её долгосрочных целей. Для обеспечения координации работ в условиях матричной структуры управления центр управления программами призван увязывать выполнение управленческих процедур отдельными функциональными и линейными подразделениями.

При матричной структуре управления руководитель программы (проекта) работает с непосредственно не подчинёнными ему специалистами, которые подчинены линейным руководителям. Он в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу.

Матричный руководитель наделяется всеми ресурсами, необходимыми для реализации проекта; и отвечает за сроки, качество и соблюдение стоимости проекта. Функциональный руководитель осуществляет обучение и назначение персонала на проект, а руководитель подразделения несет ответственность за качество решений и техническое обеспечение работы своих сотрудников.[[7]](#footnote-7)

Матричная структура позволяет эффективно использовать человеческие ресурсы организации, особенно высококвалифицированные, так как появляется возможность привлечения к выполнению проекта специалистов из разных подразделений. В ней развиваются горизонтальные коммуникации и командные методы работы, дающие синергетический эффект и повышающие уровень организационной культуры компании. У работников появляются стимулы к обучению и развитию профессиональных навыков, так как матричные руководители предпочитают брать в команду квалифицированных специалистов.

Матричная организация эффективна в крупной компании, активно занимающейся инновационной деятельностью. Структура является очень гибкой, так как организация может одновременно иметь столько целевых руководителей, сколько нужно.

Проектные группы создаются, модифицируются и распускаются по мере необходимости; фирма имеет возможность ротации кадров, когда каждый специалист участвует в работе над несколькими проектами; обеспечивается концентрация усилий высшего руководства на решении задач стратегии. Разделение инновационной и текущей деятельности обеспечивает высокую скорость и качество разработок.[[8]](#footnote-8)

Основной недостаток матричной организации—отсутствие единоначалия, что приводит к сложности общей координации и увеличению затрачиваемого времени на заседания и решение спорных вопросов. Приведем перечень остальных недостатков матричных структур:

* сложность матричной структуры для практической реализации, для ее внедрения необходима длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура;
* структура сложна, громоздка и дорога не только во внедрении, но и в эксплуатации;
* она является трудной и порой непонятной формой организации;
* в рамках матричной структуры наблюдается тенденция к анархии, в условиях ее действия нечетко распределены права и ответственность между ее элементами;
* для этой структуры характерна борьба за власть, т. к. в ее рамках четко не определены властные полномочия;
* для данной структуры характерны чрезмерные накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей, а также порой на разрешение конфликтных ситуаций;
* мешает достижению высококачественных результатов двусмысленность и потеря ответственности;
* при использовании матричной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;
* наблюдается частичное дублирование функций;
* несвоевременно принимаются управленческие решения; как правило, характерно групповое принятие решений;
* отмечается конформизм в принятии групповых решений;
* нарушается традиционная система взаимосвязей между подразделениями;
* в условиях матричной структуры затрудняется и практически отсутствует полноценный контроль по уровням управления;
* структура считается абсолютно неэффективной в кризисные периоды.[[9]](#footnote-9)

Несмотря на перечисленные выше недостатки анализируемого вида структур управления, необходимо отметить, что в целом, если компания правильно осуществила все действия, эффект от данной структуры перекрывает ее недостатки.

Анализ предпринимательства в зарубежных странах показал, что использование проектных и матричных структур целесообразно при следующих условиях:

* Когда разрабатываемый проект должен быть уникальным; работа над ним не должна носить рутинный характер.
* Когда имеет место частая смена ассортимента или технологии.
* Работа группы над проектом должна вестись ограниченное время. Как только начинается серийное производство изделия, дальнейшая работа по его совершенствованию ведется в обычных функциональных отделах.
* Когда проблема решается общими усилиями членов группы.[[10]](#footnote-10)

При использовании подобных схем основная проблема управления будет состоять в том, чтобы достичь бесконфликтности управления: обеспечить необходимый доступ к одним и тем же ресурсам, не создавая при этом взаимных трудностей.

Заключение

Матричные структуры, при эффективном их использовании, дают организации возможность получать некоторые преимущества, присущие как функциональным, так и дивизиональным структурам. Матричная организация позволяет достичь определенной гибкости и способствует проведению частых перестроек, связанных с внедрением новейших технологических процессов и более производительного технологического оборудования, что ведёт к изменениям в организационной структуре управления фирмой в целом.

При переходе к матричным структурам управления наибольший экономический эффект достигается на крупных предприятиях и многозаводских промышленных комплексах, выпускающих сложную продукцию.

Типы матричных структур весьма разнообразны, что позволяет выбирать наиболее подходящую структуру с учетом масштабов и особенностей производства. Это простейшие формы координации работ, получившие развитие в научно-исследовательских организациях; внутрифирменные и заводские проблемно-целевые формы управления, применяемые для решения локальных задач; сложные проектные и программные (по продукту) матричные структуры. Все они ориентированы на ускорение и эффективное решение поставленной конкретной цели (задачи).

В заключении важно подчеркнуть, что экспериментирование с разработкой и введением новых структур управления стало характерной чертой в последние годы. В ходе этих экспериментов нередко используются самые разнообразные комбинации известных видов и типов структур, приспосабливаемых организациями к конкретным условиям их функционирования. Но все же главная тенденция состоит в том, что каждая последующая структура становится более простой и гибкой по сравнению с ранее действовавшими. Поэтому можно не сомневаться в том, что в ближайшем будущем мы столкнемся с большим разнообразием структур, каждая из которых будет отвечать потребностям конкретной организации.

Список литературы

1. Основы менеджмента/ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.—пер.с англ.—М.: Дело,1997—704с.;
2. Организационное проектирование: учебник/ В.А. Баринов—М.: ИНФРА-М, 2009 – 399с. – (учебники для программы MBA)
3. Современное предприятие: экономика, управление, организация и планирование: уч. пособие/ Т.В. Светник, Р.Н. Вепрова, М.И. Тертышник, О.В. Чистякова—Иркутск: изд. БГУЭП, 2003.-425с.
4. Журавлев О.А. Стратегия управления компанией/ О.А. Журавлев // Управление компанией.—2008—№10;
5. Ненашева Е.В. Стратегическое управление компанией/ Е.В. Ненашева// Управление корпоративными финансами.—2007—№6—С.262-278;

1. Современное предприятие: экономика, управление, организация и планирование: уч. пособие/ Т.В. Светник, Р.Н. Вепрова, М.И. Тертышник, О.В. Чистякова—Иркутск: изд. БГУЭП, 2003.-425с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Современное предприятие: экономика, управление, организация и планирование: уч. пособие/ Т.В. Светник, Р.Н. Вепрова, М.И. Тертышник, О.В. Чистякова—Иркутск: изд. БГУЭП, 2003.-425с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Организационное проектирование: учебник/ В.А. Баринов—М.: ИНФРА-М, 2009 – 399с. – (учебники для программы MBA) [↑](#footnote-ref-3)
4. Современное предприятие: экономика, управление, организация и планирование: уч. пособие/ Т.В. Светник, Р.Н. Вепрова, М.И. Тертышник, О.В. Чистякова—Иркутск: изд. БГУЭП, 2003.-425с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Основы менеджмента/ М.Х.Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.—пер.с англ.—М.: Дело,1997—704с.; [↑](#footnote-ref-5)
6. Современное предприятие: экономика, управление, организация и планирование: уч. пособие/ Т.В. Светник, Р.Н. Вепрова, М.И. Тертышник, О.В. Чистякова—Иркутск: изд. БГУЭП, 2003.-425с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Ненашева Е.В. Стратегическое управление компанией/ Е.В. Ненашева// Управление корпоративными финансами.—2007—№6—С.262-278; [↑](#footnote-ref-7)
8. Журавлев О.А. Стратегия правления компанией/О.А.Журавлев//Управление компанией.—2008—№10; [↑](#footnote-ref-8)
9. Организационное проектирование: учебник/ В.А. Баринов—М.: ИНФРА-М, 2009 – 399с. – (учебники для программы MBA) [↑](#footnote-ref-9)
10. Организационное проектирование: учебник/ В.А. Баринов—М.: ИНФРА-М, 2009 – 399с. – (учебники для программы MBA) [↑](#footnote-ref-10)