

Матричная структура управления создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. При функционировании программно-целевой структуры управляющее воздействие направлено на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организации.

Вся совокупность работ по реализации заданной конечной цели рассматривается не с позиций достижения цели, предусмотренной программой. Основное внимание при этом концентрируется не столько на совершенствовании отдельных подразделений, сколько на интеграции всех видов деятельности, создании условий, благоприятствующих эффективному выполнению целевой программы. При этом руководители программы несут ответственность как за ее реализацию в целом, так и за координацию и качественное выполнение функций управления.

В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации: НИОКР, производство, сбыт, снабжение и т.д.

В рамках программно-целевой структуры (по горизонтали) организуется управление программами (проектами, темами).

Создание матричной организационной структуры управления организацией считается целесообразным в случае, если существует необходимость освоения ряда новых сложных изделий в сжатые сроки, внедрения технологических новшеств и быстрого реагирования на конъюнктурные колебания рынка.

Применяются матричные структуры в следующих областях:

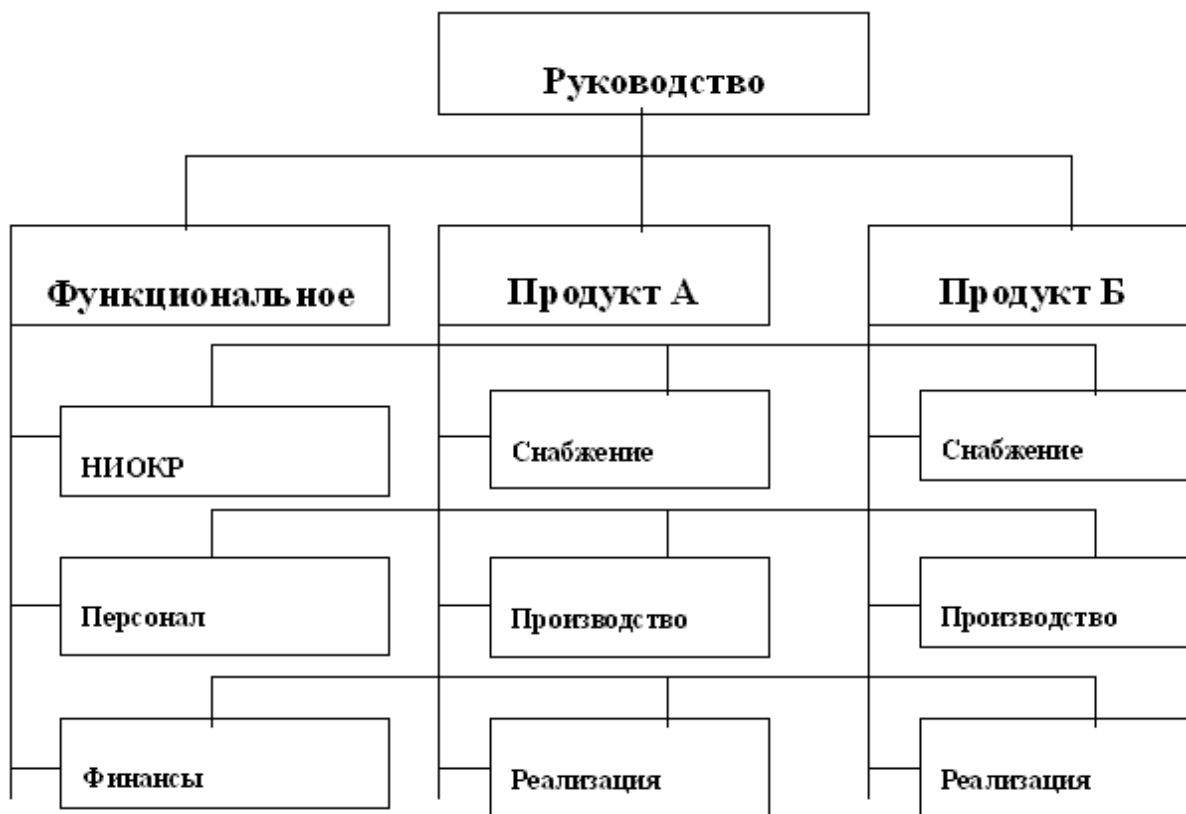
- Многопрофильные предприятия со значительным объемом НИОКР;
- Холдинговые предприятия.

Матричные структуры управления открыли качественно новое направление в развитии наиболее гибких и активных программно-целевых структур управления. Они нацелены на подъем творческой инициативы руководителей и специалистов и выявление возможностей значительного повышения эффективности производства.

Основными задачами менеджмента при матричной структуре управления являются:

- Обеспечение единой инновационной политики во всех продуктовых группах;
- Выделение состава функциональных служб и подразделений;
- Тщательная подготовка положений об отделах и должностных инструкциях;
- Разработка специальных мотивационных механизмов, регламентирующих внутрифирменную кооперацию;
- Обеспечение централизованного управления по объектам.

Схема "Матричная структура управления":



Как видно, в установившуюся линейную структуру вводятся особые штабные органы, которые координируют существенные горизонтальные связи по выполнению конкретной программы, сохраняя при этом вертикальные отношения, свойственные данной структуре. Основная часть работников, занятых реализацией программы, оказывается в подчинении не менее как двух руководителей, но по разным вопросам.

Управление программами осуществляется специально назначенными руководителями, которые несут ответственность за координацию всех связей по программе и своевременное достижение ее целей. При этом руководители высшего уровня освобождаются от необходимости принимать решения по текущим вопросам. В результате этого на среднем и нижнем уровнях повышается оперативность управления и ответственность за качество исполнения конкретных операций и процедур, то есть заметно повышается роль руководителей специализированных подразделений в организации работ по четко определенной программе.

При матричной структуре управления руководитель программы (проекта) работает не со специалистами, которые подчинены не непосредственно ему, а линейным руководителям, и 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.

Матричная структура управления имеет свои положительные моменты и недостатки:

<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
Четкое разграничение по продуктам (проектам);	Высокие требования к линейным и функциональным руководителям;
Высокая гибкость и адаптивность основных подразделений;	Высокие требования к коммуникации;

Хозяйственная и административная самостоятельность подразделений;	Трудности и длительное согласование при принятии концептуального решения;
Высокая профессиональная квалификация функциональных руководителей;	Ослабление персональной ответственности и мотивации;
Благоприятные условия коллективного стиля руководства;	Необходимость и опасность компромиссных решений;
Простота разработки и реализации единой политики.	Возможность конфликта между линейными и функциональными руководителями ввиду двойной подчиненности первых.
<hr/>	
<hr/>	
<hr/>	
<hr/>	
<hr/>	