Кафедра «Инновационного менеджмента»

Дисциплина «Менеджмент и маркетинг инноваций»

Практическое занятие №1

«Организационные структуры управления»

Организационная структура управления - это состав (специализация), взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления.

Звено управления – обособленное структурное подразделение со строго очерченными функциями. К понятию звено относят также и руководителей.

Ступень управления – это совокупность звеньев, находящихся на определенном уровне иерархии управления.

Горизонтальные связи **(связи кооперации и координации равноправных звеньев управления)** носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Их основное предназначение – способствовать наиболее эффективному взаимодействию подразделений компании при решении возникающих между ними проблем.

Вертикальные связи **(субординационные, иерархические связи)-** это связи руководства и подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровне управления.

Линейные связи, т.е связи подчинения по всему кругу вопросов, - это отношения, в которых руководитель реализует свои властные полномочия и осуществляет прямое руководство подчиненными.

Функциональные связи, т.е. связи подчинения в пределах реализации определенной функции управления, носят совещательный, рекомендательный характер.

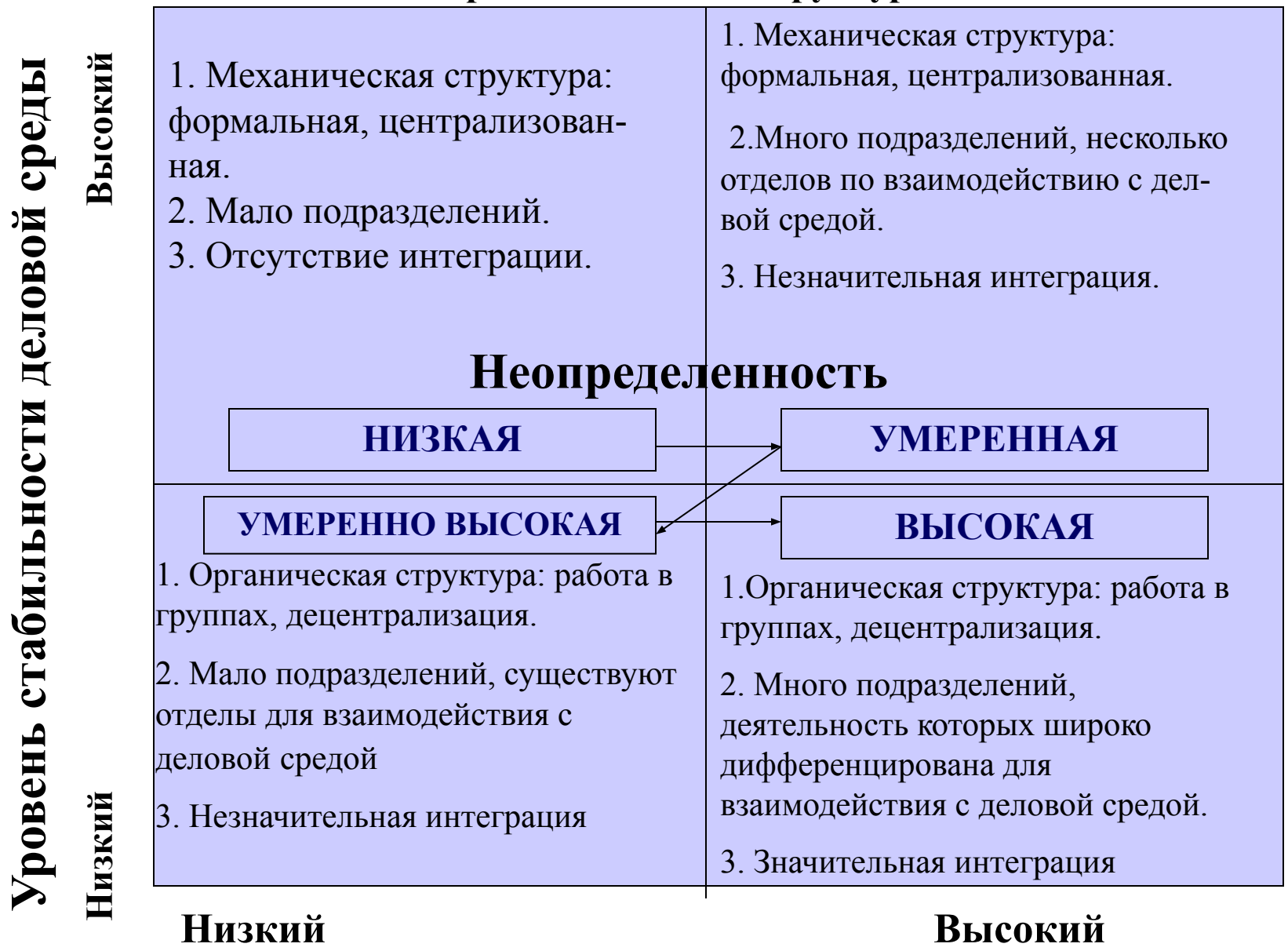
Структура организации отличаются друг от друга:

- **сложностью** (степенью разделения деятельности на различные функции)
- **формализацией** (т.е. масштабы использования правил и регулирования для управления поведением людей)
- **соотношением централизации и децентрализации** (уровнями, на которых принимаются управленческие решения).

Факторы, влияющие на структуру:

1. **размер** (усиливается разделение труда, а также вертикальная и горизонтальная сложность)
2. **внешняя среда**
3. **технология и задания** *(технология – характер взаимозависимости между работниками и подразделениями, диктуемой процессом труда. Посредническая технология (банковская система, госорганы), технологии длительной увязки (конвейерные системы, госорганы), интенсивные технологии (обоюдная взаимозависимость,больницы).*
4. **стратегический выбор**

Влияние сложности и изменчивости деловой среды на выбор типа организационной структуры



Достоинства централизованных структур

- централизация улучшает контроль и координацию специализованных функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными менеджерами;
- сильное централизованное управление позволяет избежать ситуаций, при которых одни отделы фирмы растут и развиваются за счет других или организации в целом;
- централизованное управление позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального административного органа.

Преимущества децентрализованных структур

- управлять крупными организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требующейся информации и, следовательно, сложности процесса принятия решений;
- децентрализация дает возможность принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и лучше всех ее знает;
- децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себе с организацией;
- децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в начале карьеры. Это обеспечивает приток в организацию талантливых руководителей.

ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ДОЛЖНА ОТРАЖАТЬ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОРГАНИЗАЦИИ И МЕНЯТЬСЯ ВМЕСТЕ С НИМ

ДОЛЖНА ОТРАЖАТЬ ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ И ОБЪЕМ ПОЛНОМОЧИЙ РАБОТНИКОВ УПРАВЛЕНИЯ

ПОЛНОМОЧИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОГРАНИЧИВАЮТСЯ ФАКТОРАМИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ, УРОВНЕМ КУЛЬТУРЫ И ЦЕННОСТНЫМИ ОРИЕНТАЦИЯМИ, ПРИНЯТЫМИ ТРАДИЦИЯМИ И НОРМАМИ

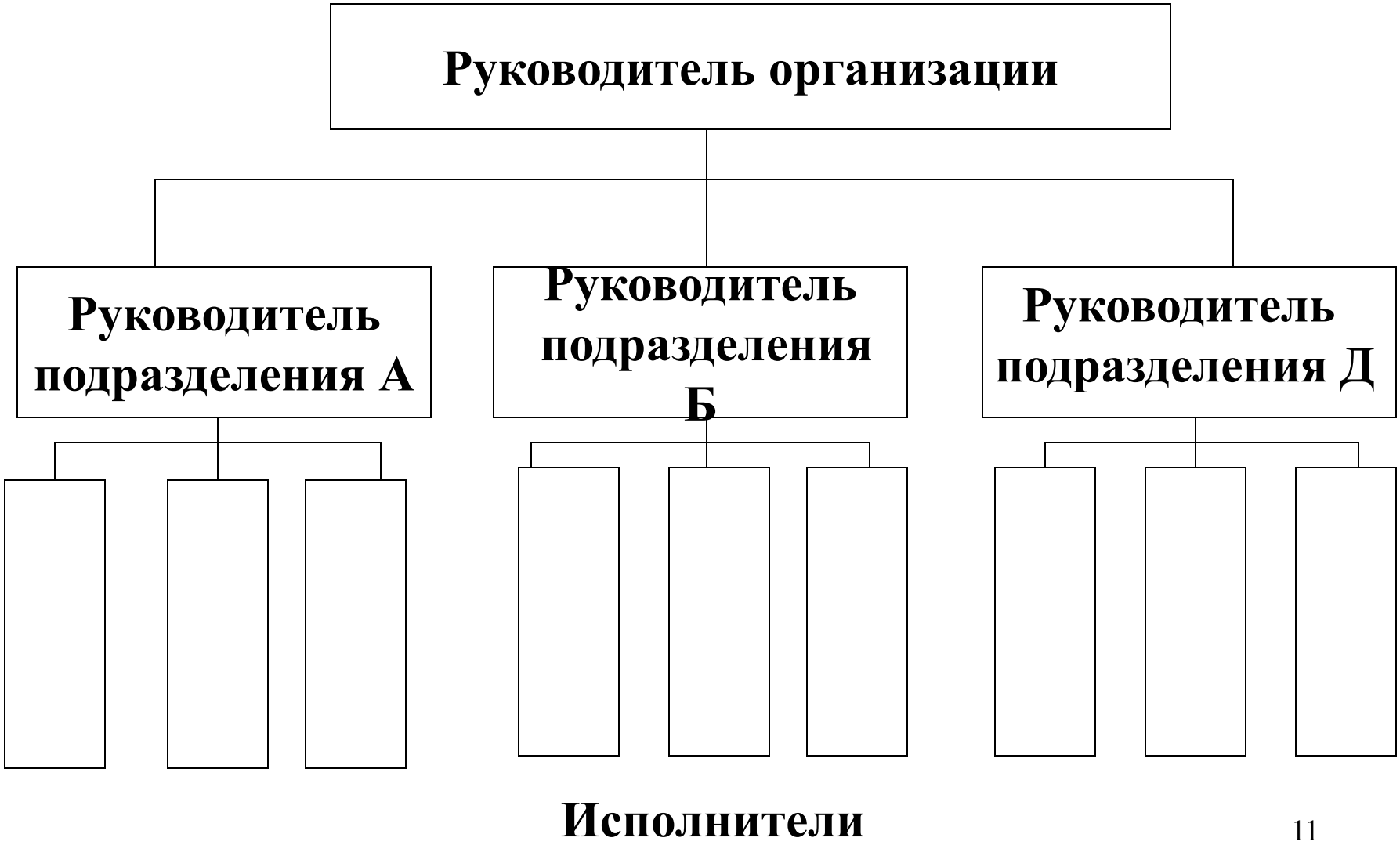
ВАЖНОЕ ЗНАЧЕНИЕ ИМЕЕТ РЕАЛИЗАЦИЯ ПРИНЦИПА СООТВЕТСТВИЯ МЕЖДУ ФУНКЦИЯМИ И ПОЛНОМОЧИЯМИ, С ОДНОЙ СТОРОНЫ, И КВАЛИФИКАЦИЕЙ И УРОВНЕМ КУЛЬТУРЫ - С ДРУГОЙ

Классификация видов организационной структуры управления

1. ***Иерархические организационные структуры (формальные, механистические, бюрократические, классические)*** характеризуются жесткой иерархией власти в организации, формализацией использованных правил и процедур, централизацией принятия решений, широко определяемой ответственностью в деятельности.
2. ***Адаптивные организационные структуры (гибкие, органические)*** характеризуется размытостью иерархии управления, небольшим количеством уровней управления, гибкостью структуры власти, слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией принятия решений, широко определяемой ответственностью в деятельности.

Иерархические организационные структуры

СХЕМА ЛИНЕЙНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ



Преимущества линейной структуры

- единство и четкость распорядительства;
- Полная ответственность руководителя за результаты деятельности подчиненных ему подразделений;
- Оперативность принятии решений;
- Согласованность действий исполнителей;
- Получение нижестоящими звеньями согласованность между собой распоряжений и заданий.

Недостатки линейной структуры

- высокие требования к компетентности и профессионализму руководителя;
- перегрузка менеджеров высшего уровня, огромный поток документов;
- структура негибкая и не позволяет решать задачи, обусловленные постоянно меняющимися условиями функционирования
- тенденция к волоките и бюрократизму при решении вопросов, касающихся подразделений;
- отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих решений.

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

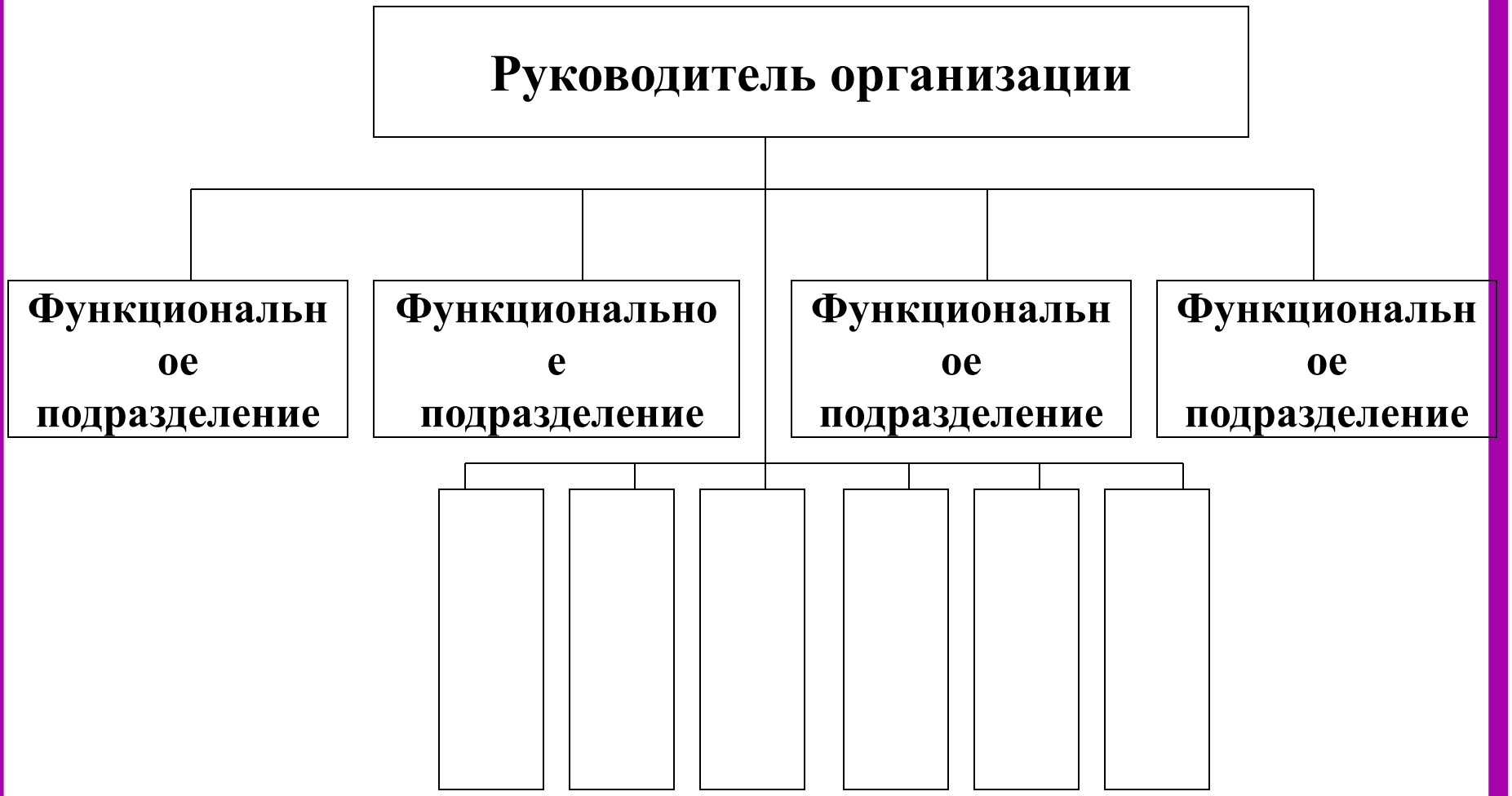
Преимущества функциональной структуры

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за существование конкретных функций;
- освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов и расширение их возможностей по оперативному управлению производством;
- создается основа для использования в работе консультаций опытных специалистов, уменьшается потребность в специалистах широкого профиля.

Недостатки функциональной структуры

- нарушение принципов полноправного распорядительства, принципа единоначалия;
- длительная процедура принятия решений;
- отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными службами;
- снижение ответственности исполнителей за работу в результате того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;
- дублирование и несогласованность указаний и распоряжений, получаемых работниками, поскольку каждый функциональный руководитель и специализированное подразделение ставят свои вопросы на первое место.

ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



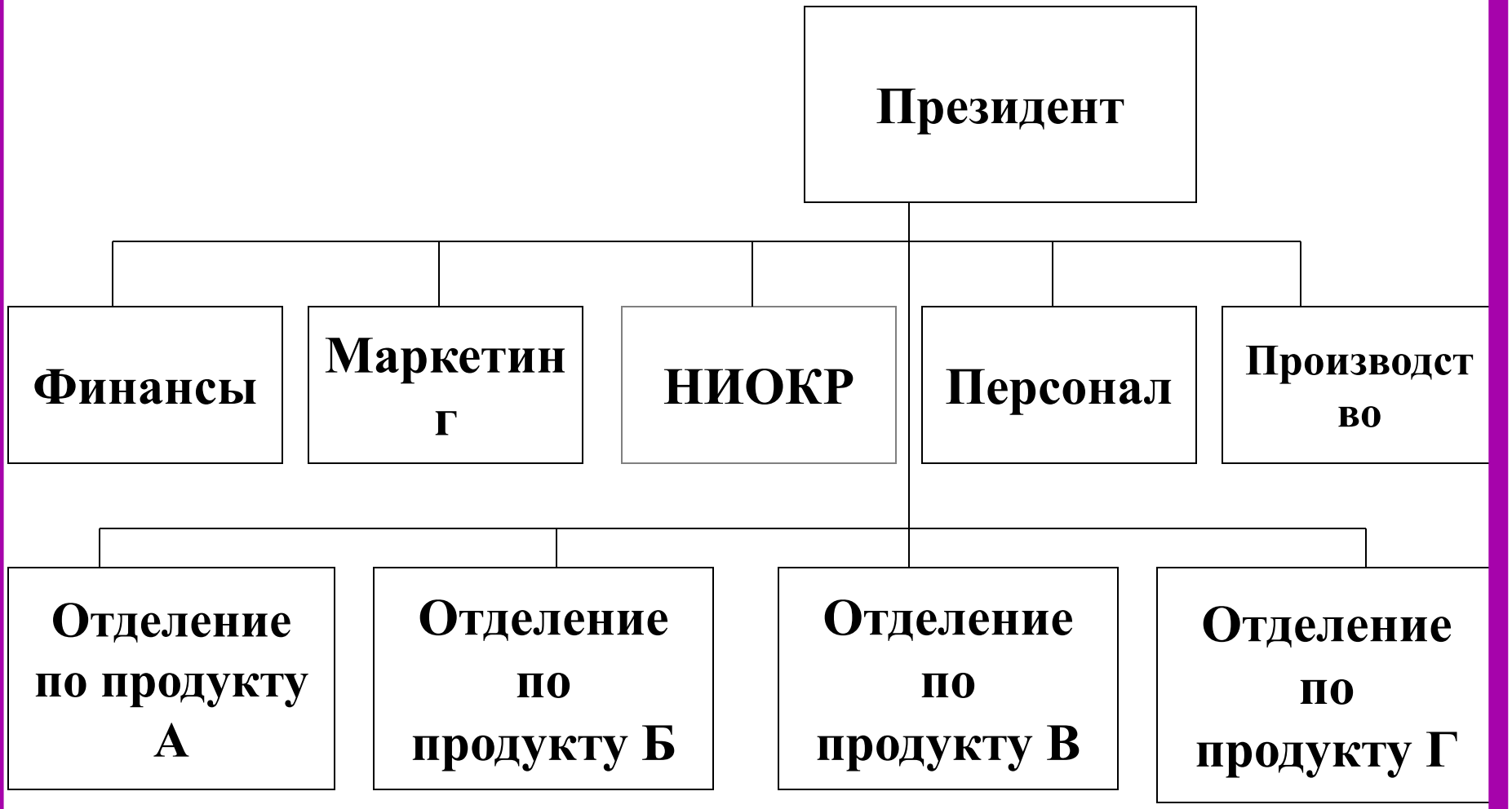
Достоинства линейно-функциональной структуры

- **освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием, финансированием, материально-техническим обеспечением и т.п.;**
- **стимулирование деловой и профессиональной специализации в условиях этой структуры управления;**
- **уменьшение дублирования усилий в функциональных областях;**
- **улучшение координации деятельности.**

Недостатки линейно-функциональной структуры

- **каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели организации;**
- **отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;**
- **чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;**
- **негибкая система управления из-за применения формальных правил и процедур;**
- **слабая реакция на нововведения и неадекватное реагирование на требования внешней среды.**

ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ ПРОДУКТОВАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



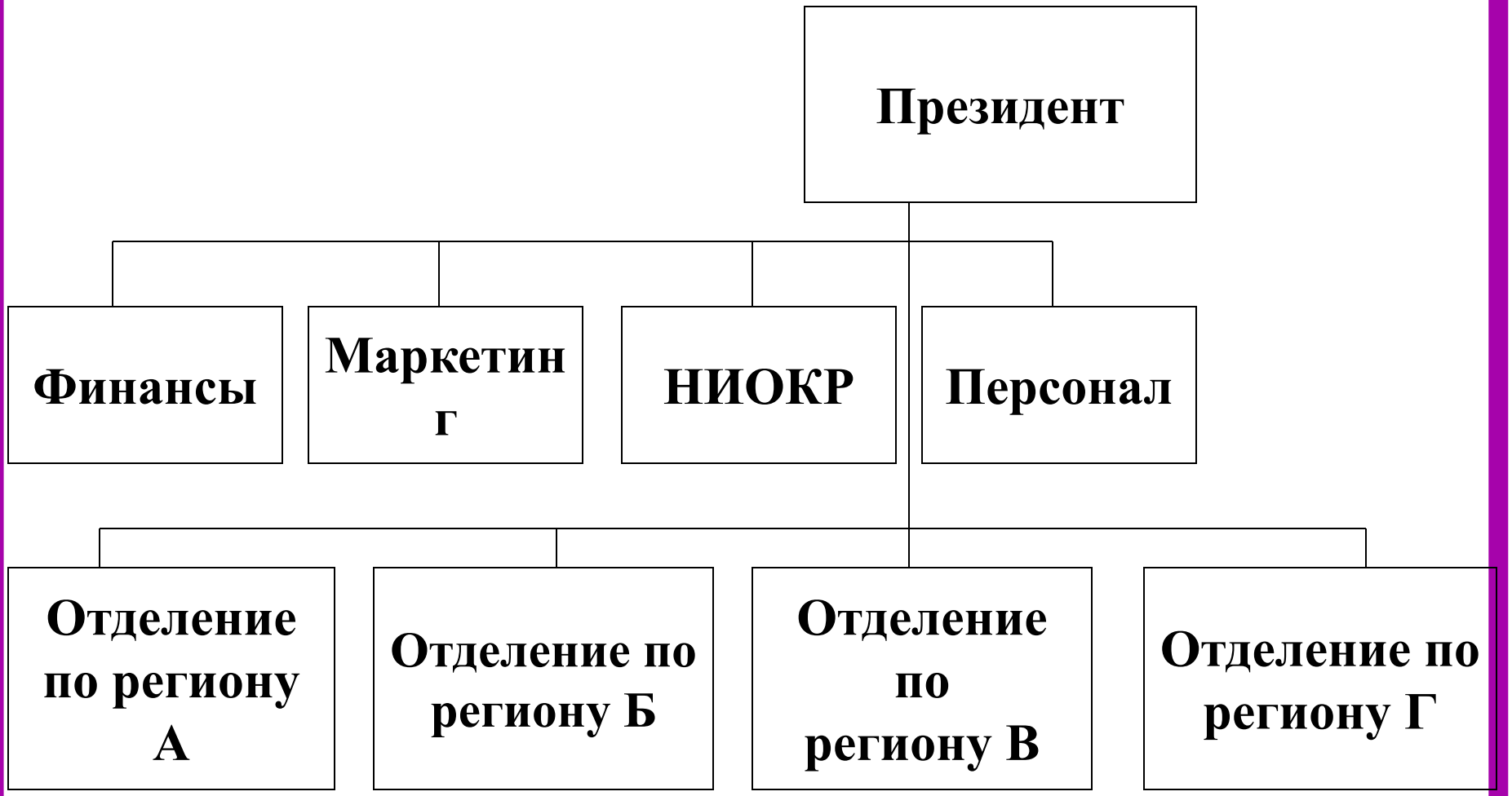
Преимущества дивизиональной структуры

- наиболее эффективны в условиях взаимосвязанной диверсификации по продуктам или регионам;
- оперативное принятие решений;
- улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу;
- возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых фирм.

Недостатки дивизиональной структуры

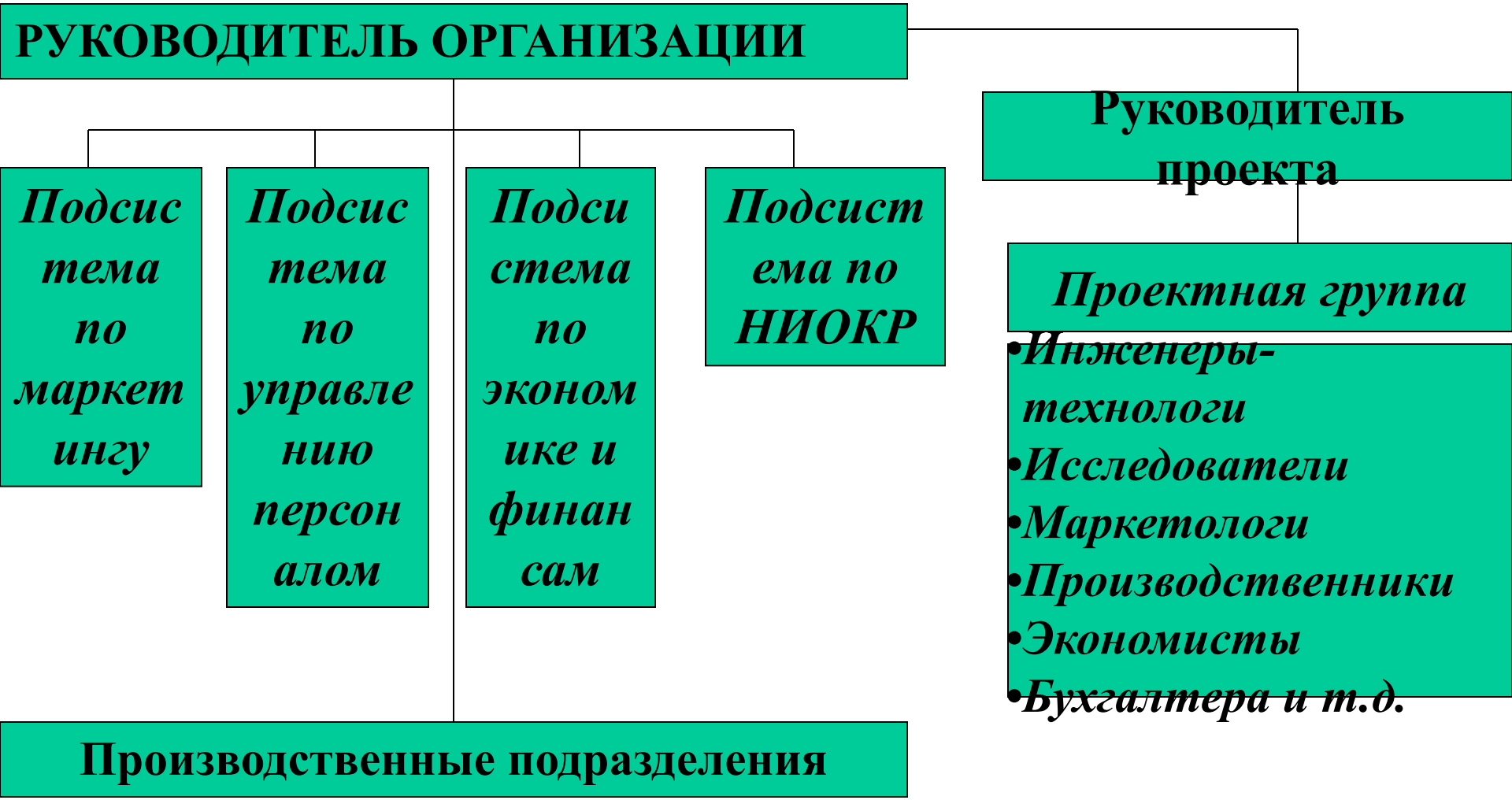
- рост иерархичности, вертикали управления;
- дублирования функций управления на разных уровнях приводит к росту затрат на содержание управленческого аппарата;
- дублирование работ разных подразделений.

ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



Адаптивные организационные структуры

ПРОЕКТНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ



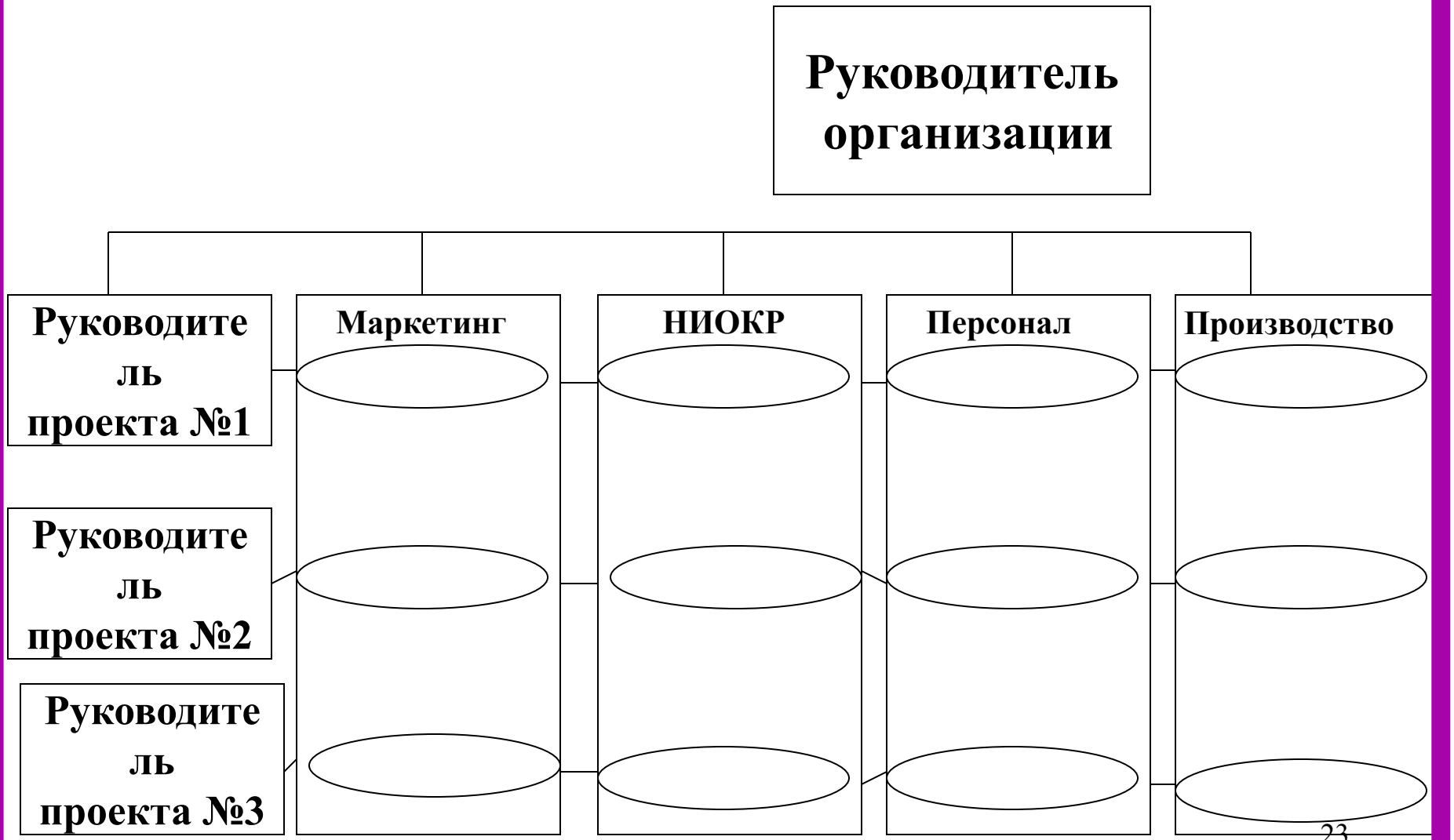
Преимущества проектной структуры

- **Интеграция различных видов деятельности организации**
- **Комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы;**
- **Концентрация всех усилий на решение одного проекта**
- **Большая гибкость проектных структур**
- **Активизация деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп**
- **Усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы**

Недостатки проектной структуры

- **При наличии нескольких организационных проектов или программ проектные структуры приводят к дроблению ресурсов и заметно усложняют поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого**
- **От руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями ЖЦ проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной организации**
- **При использовании проектной структуры возникает трудности с перспективным использованием специалистов в данной организации**
- **Наблюдается частичное дублирование функций**

МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



Преимущества матричной структуры

- лучшая ориентация на проектные цели и спрос;
- более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов, повышения качества создаваемой продукции и повышения эффективности использования ресурсов;
- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности;
- гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в одной организаци;
- усиленная личная ответственность руководителя за программу в целом и за ее элементы;
- возможность применения эффективных методов управления;
- относительная автономность проектных групп способствует развитию в работниках навыков в области проведения хозяйственных операций, принятия решений, а также их профессиональных навыков;
- время реакции на нужды проекта.

Недостатки матричной структуры

- проблемы, возникшие при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы;
- трудности установления четкой ответственности за работу подразделения;
- возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в работе проекта, от своих подразделениях;
- трудность в приобретении навыков, необходимых для эффективной работы в коллективах;
- возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектов.