

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.

Степень 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

Уровень стабильности деловой среды

Высокий

1. Механическая структура: формальная, централизованная.
2. Мало подразделений.
3. Отсутствие интеграции.

1. Механическая структура: формальная, централизованная.
2. Много подразделений, несколько отделов по взаимодействию с деловой средой.
3. Незначительная интеграция.

Неопределенность

НИЗКАЯ

УМЕРЕННАЯ

УМЕРЕННО ВЫСОКАЯ

ВЫСОКАЯ

1. Органическая структура: работа в группах, децентрализация.
2. Мало подразделений, существуют отделы для взаимодействия с деловой средой
3. Незначительная интеграция

1. Органическая структура: работа в группах, децентрализация.
2. Много подразделений, деятельность которых широко дифференцирована для взаимодействия с деловой средой.
3. Значительная интеграция

Низкий

Низкий

Высокий

Уровень сложности деловой среды

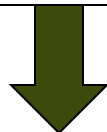
Достоинства централизованных структур

- централизация улучшает контроль и координацию специализированных 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*

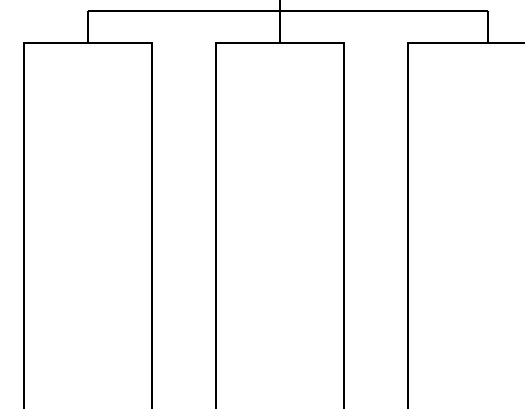
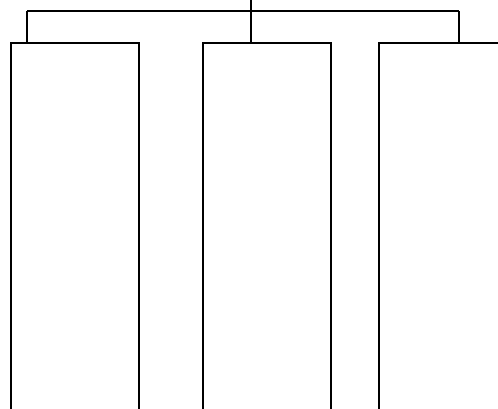
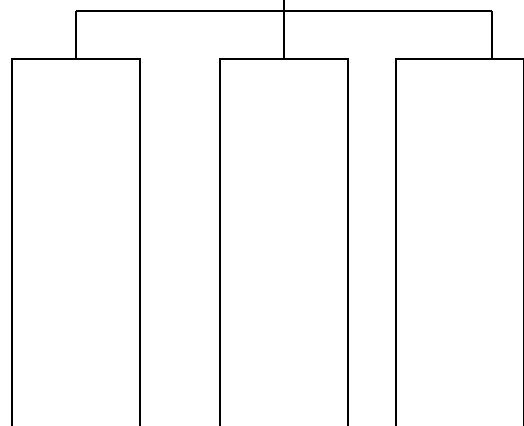
СХЕМА ЛИНЕЙНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Руководитель организации

**Руководитель
подразделения А**

**Руководитель
подразделения
Б**

**Руководитель
подразделения Д**



Исполнители

Преимущества линейной структуры

- **единство и четкость распорядительства;**
- **Полная ответственность руководителя за результаты деятельности подчиненных ему подразделений;**
- **Оперативность принятия 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.**

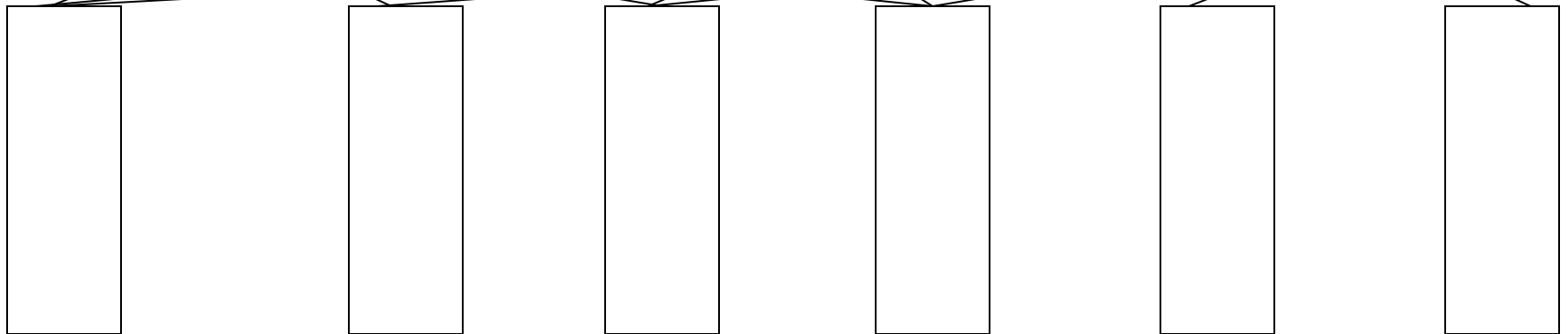
ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Руководитель организации

Функционально
е
подразделение

Функционально
е
подразделение

Функциональное
подразделение



Исполнители производственных подразделений

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



Исполнители производственный подразделений

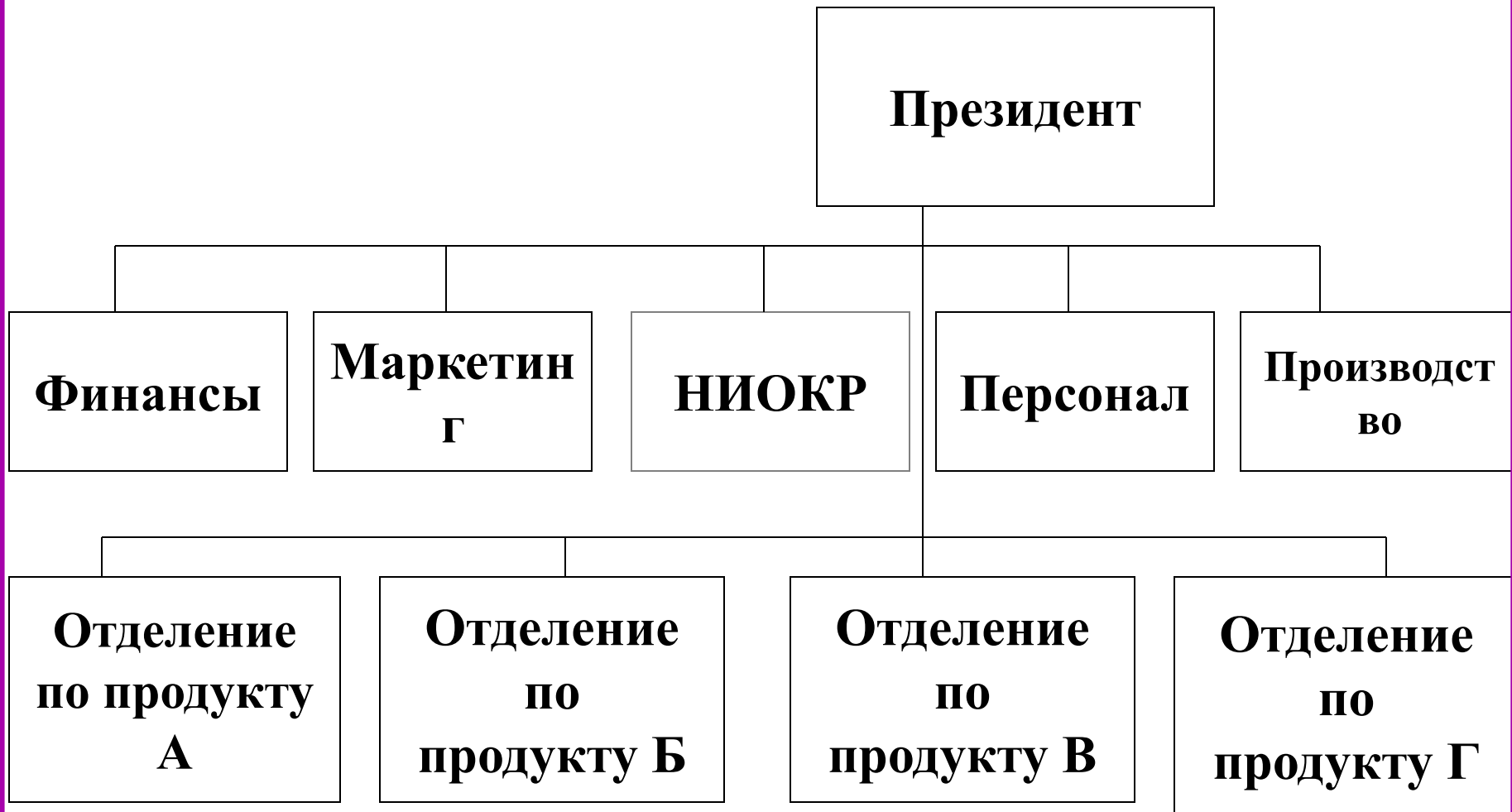
Достоинства линейно-функциональной структуры

- 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

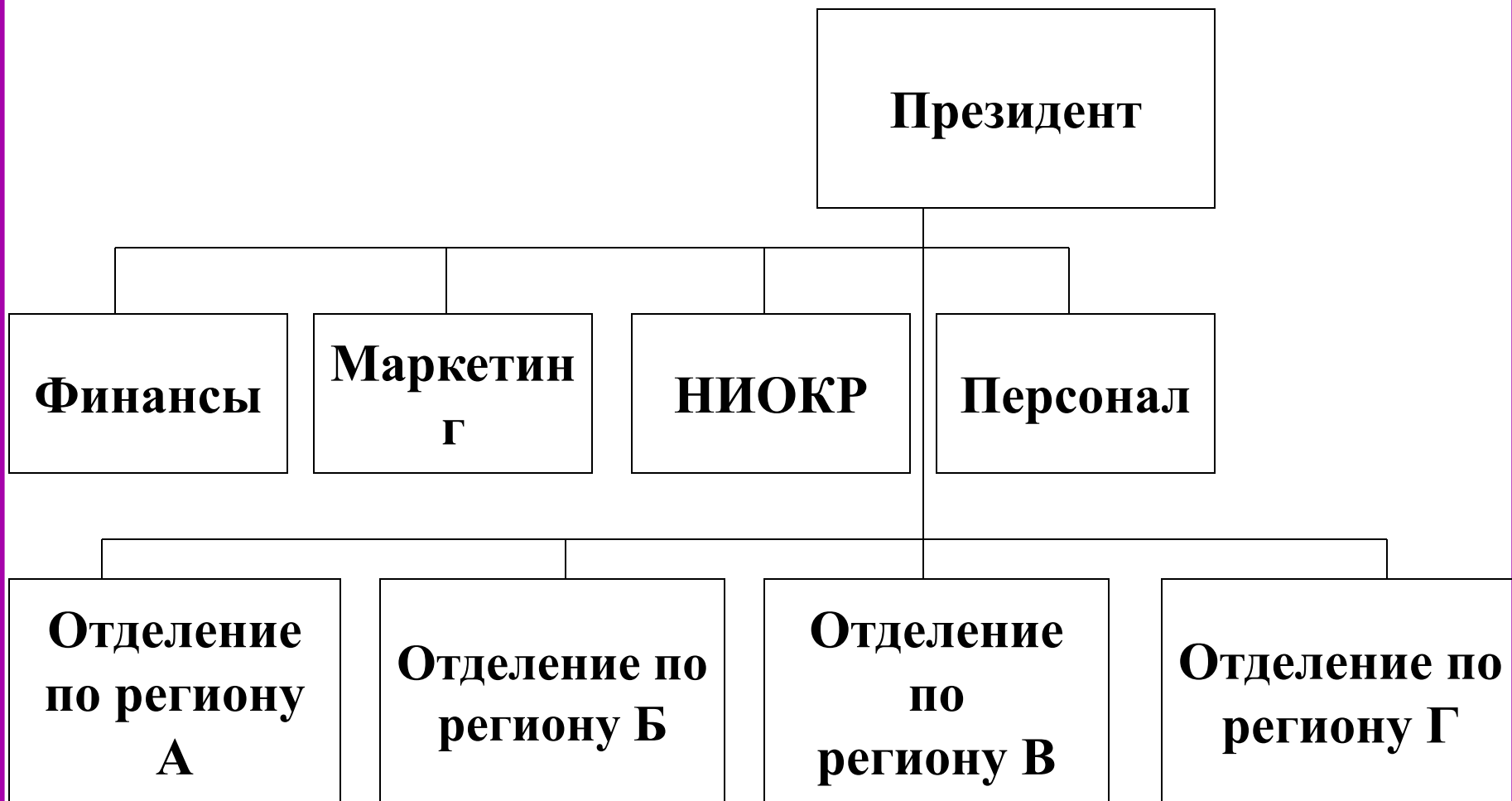
дивизиональной структуры

- **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

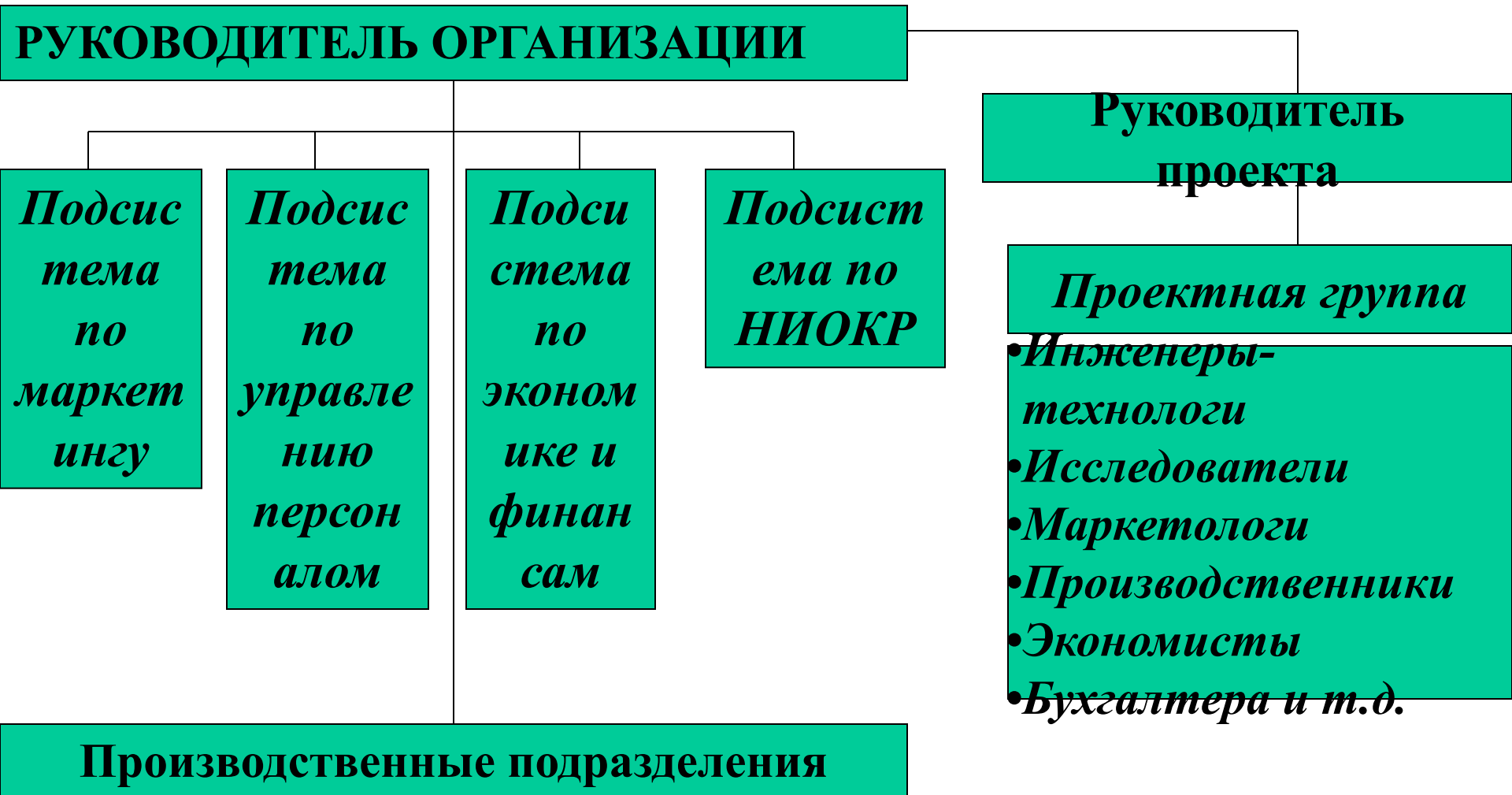
- **рост иерархичности, вертикали управления;**
- **дублирования функций управления на разных уровнях приводит к росту затрат на содержание управленческого аппарата;**
- **дублирование работ разных подразделений.**

ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



*Адаптивные
организационные структуры*

ПРОЕКТНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ



Преимущества проектной структуры

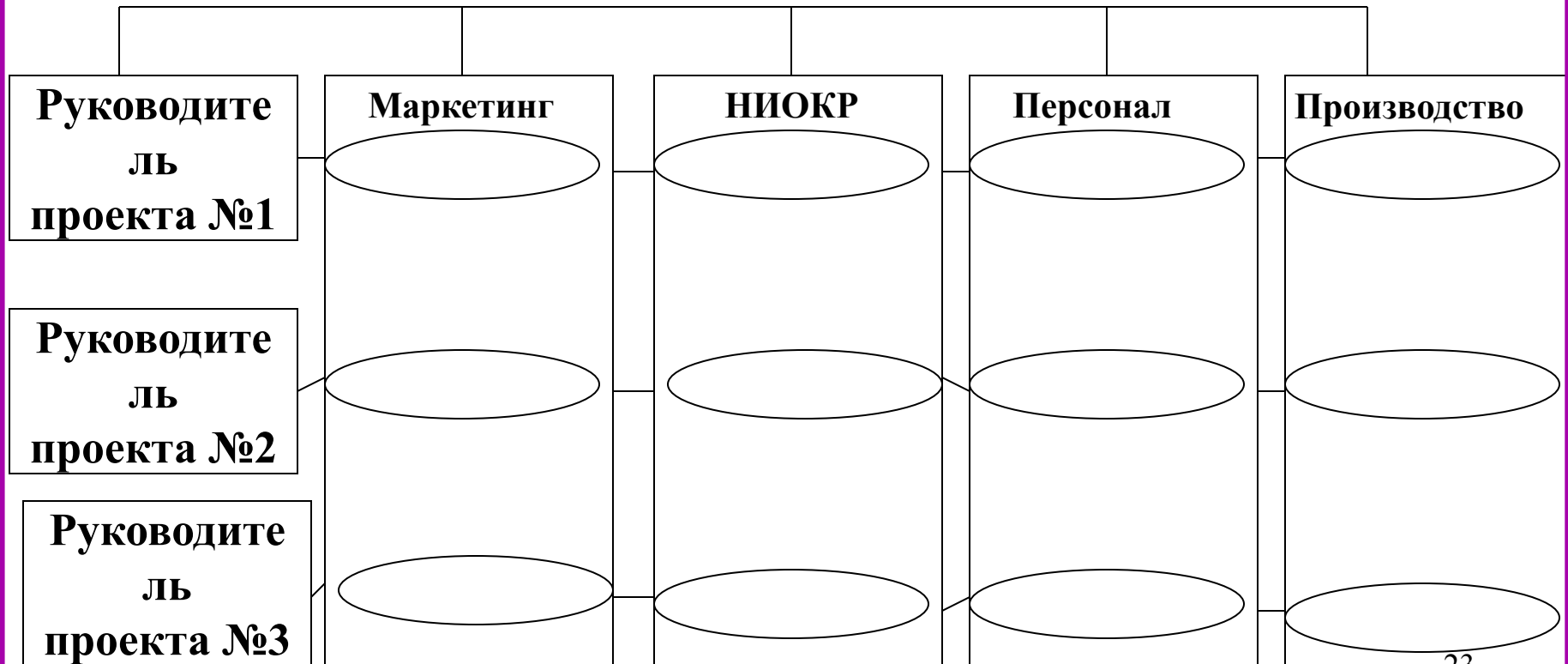
- Интеграция различных видов деятельности организации
- Комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы;
- Концентрация всех усилий на решение одного проекта
- Большая гибкость проектных структур
- Активизация деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных 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

**Руководитель
организации**



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 организации;
- 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 подразделений;
- трудность в приобретении навыков, необходимых для эффективной работы в коллективах;
- возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектами.