

ТЕМА 2. ЗАКОНЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ И ЕЕ СТРУКТУРА

2.1 Признаки и законы организации

2.2 Внутренняя и внешняя среда организации

2.3 Типы совместной деятельности в
организации

2.4 Классификация организационных структур



2.1 ПРИЗНАКИ И ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

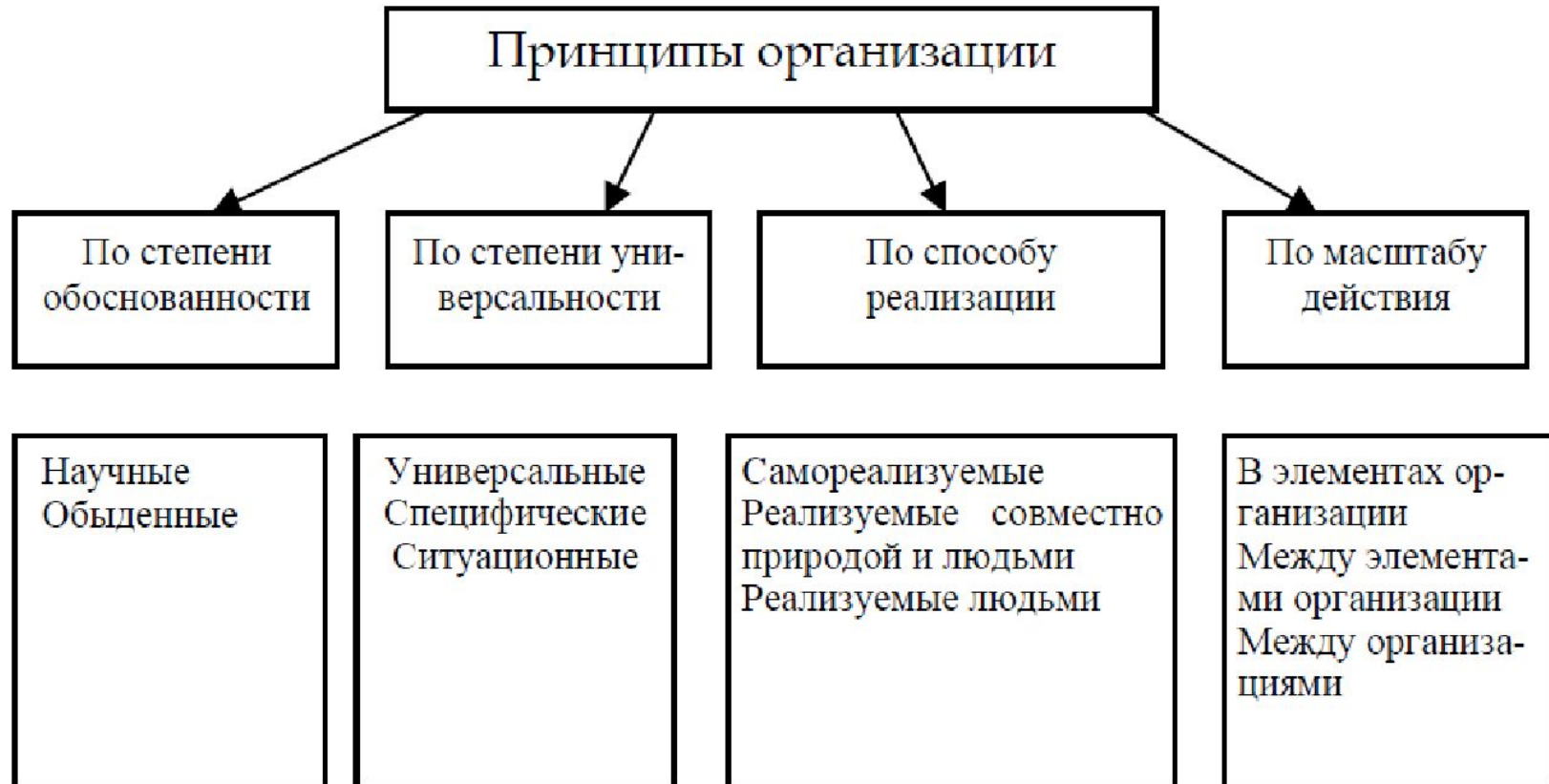
ОРГАНИЗАЦИЯ

- ❑ строение чего-либо (упорядочивание);
- ❑ деятельность по налаживанию, устройству, упорядочиванию, оптимизации работы других;
- ❑ совокупность людей, групп, объединенных для решения какой-либо задачи.

ОРГАНИЗАЦИЯ – это социальная целостность, направленная на некоторую **цель**, построенная как специально **структурированная и координированная система**, предназначенная для некоторой **деятельности** и связанная с **окружающей средой**

ГЛАВНЫМ ПРИЗНАКОМ ОРГАНИЗАЦИИ СЧИТАЕТСЯ НАЛИЧИЕ ЦЕЛИ, К ДОСТИЖЕНИЮ КОТОРОЙ СТРЕМЯТСЯ ЕЁ ЧЛЕНЫ.

КЛАССИФИКАЦИЯ ПРИНЦИПОВ ОРГАНИЗАЦИИ



ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ

| ПРИНЦИП | | ОПИСАНИЕ |
|--|---------------------------------|---|
| 1. ПРИНЦИП ОБРАТНОЙ СВЯЗИ | | По каналам обратной связи информация о работе управляемой системы поступает в управляющую систему, которая на основе полученных данных, начинает корректировать работу управленческого процесса. |
| 2. ПРИНЦИП РАЗВИТИЯ | | Развитие – необратимое, направленное и закономерное изменение системы, материи или сознания. |
| 3. ПРИНЦИП СОРЕВНОВАТЕЛЬНОСТИ И КОНКУРЕНЦИИ | | Здоровая конкуренция выявляет наиболее результативные пути развития. Это выражается в сравнении, отборе и выборе конкретных методов управления. |
| 4. ПРИНЦИП ДОПОЛНИТЕЛЬНОСТИ | | Сочетание и дополнение объективных устойчивых тенденций, программируемых процессов, и случайных, неустойчивых, стихийных, не программируемых, вероятностных. |
| СТРУКТУР- НЫЕ ПРИНЦИПЫ | разделение труда | Обеспечивают четкое взаимодействие между общими целями и задачами, а также разделяют общее на более частное с специальное. Этот процесс способствует правильному подбору и назначению руководителей структурных подразделений |
| | единство целей и руководства | |
| | централизация и децентрализация | |
| | власть и ответственность | |
| ПРИНЦИПЫ ПРОЦЕССА | справедливость | Определяют характер и содержание деятельности руководителей, а также их взаимоотношения с подчиненными |
| | дисциплина | |
| | вознаграждение персонала | |
| | корпоративные дух | |
| | подчинение общему интересу | |
| ПРИНЦИПЫ КОНЕЧНОГО РЕЗУЛЬТАТА | порядок | Отвечают за оптимальные конечные характеристики организации |
| | стабильность | |
| | инициативность работников | |
| | работников | |

СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ

| | |
|----------------------------------|---|
| ПРИНЦИПЫ ПРИОРИТЕТА | Принцип приоритета целей |
| | Принцип приоритета функций над структурой при создании организации. |
| | Приоритет структуры над функциями в уже действующих организациях. |
| | Приоритет субъекта над объектом при создании организации |
| | Приоритет объекта управления над субъектом в действующих организациях |
| ПРИНЦИПЫ СООТВЕТСТВИЯ | Принцип соответствия между поставленными целями и выделенными ресурсами |
| | Принцип соответствие распорядительства и подчинения (<i>у каждого подчиненного должен быть один линейный руководитель и несколько функциональных</i>). |
| | Принцип прямоочности (<i>обеспечение кратчайшего пути движения предметов труда от запуска сырья и материалов до получения готовой продукции (услуг)</i>) |
| | Принцип ритмичности (<i>Производственные и информационные процессы должны идти равномерно, по заранее определенным временным интервалам</i>) |

ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ОТДЕЛЬНЫЕ ПРИЕМЫ ИЗ РЕАЛИЗАЦИИ

| Закон организации | Отдельные приемы реализации закона |
|---|--|
| Развития (онтогенеза) – каждая организация проходит в своем развитии следующие фазы жизненного цикла: становление, расцвет, угасание | <ol style="list-style-type: none"> 1. Приемы революционного или эволюционного развития 2. Приемы интенсивного или экстенсивного развития 3. Приемы простого роста или диверсификации 4. Приемы освоения рынка |
| Самосохранения – любая реальная физическая (организованная) система стремится сохранить себя как целостное образование и, следовательно, экономнее расходовать свой ресурс | <ol style="list-style-type: none"> 1. Приемы обоснованного планирования 2. Приемы эффективного контроля 3. Приемы укрепления внутреннего потенциала организации (предприятия) 4. Приемы маркетинговых исследований товарного рынка |
| Синергии (<i>сотрудничество, содействие</i>) – сумма свойств организованного целого превышает "арифметическую" сумму свойств, имеющих у каждого из вошедших в состав целого элементов в отдельности. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Приемы мотивации персонала 2. Приемы повышения квалификации персонала 3. Приемы формирования осознанной исполнительности персонала |
| Композиции (пропорции) – каждая система стремится приобрести, создать или сохранить в своей структуре все необходимые ресурсы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении (пропорции) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Приемы оптимизации организационного формирования 2. Приемы моделирования структурных формирований |
| Анализа и синтеза – процессы разделения, специализации, дифференциации и т. п., с одной стороны, необходимо дополняются противоположными процессами - соединения, кооперации, интеграции и т. п., с другой | <ol style="list-style-type: none"> 1. Методы экономического анализа 2. Методы балловой оценки 3. Методы экспертных оценок 4. Методы оценок коэффициентами 5. Методы факторного анализа |
| Информированности – Каждая система стремится получить как можно больше достоверной, ценной и насыщенной информации для устойчивого функционирования (самосохранения) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Приемы оптимизации информационного потока 2. Приемы классификации информации 3. Приемы использования управленческой информации |



2.2 ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

***перечень всех
внутриорганизационных*** факторов,
процессов и ресурсов организации,
влияющих на функционирование и

р ***совокупность присущих ей свойств,
«внутренних переменных»***

Внутренняя среда

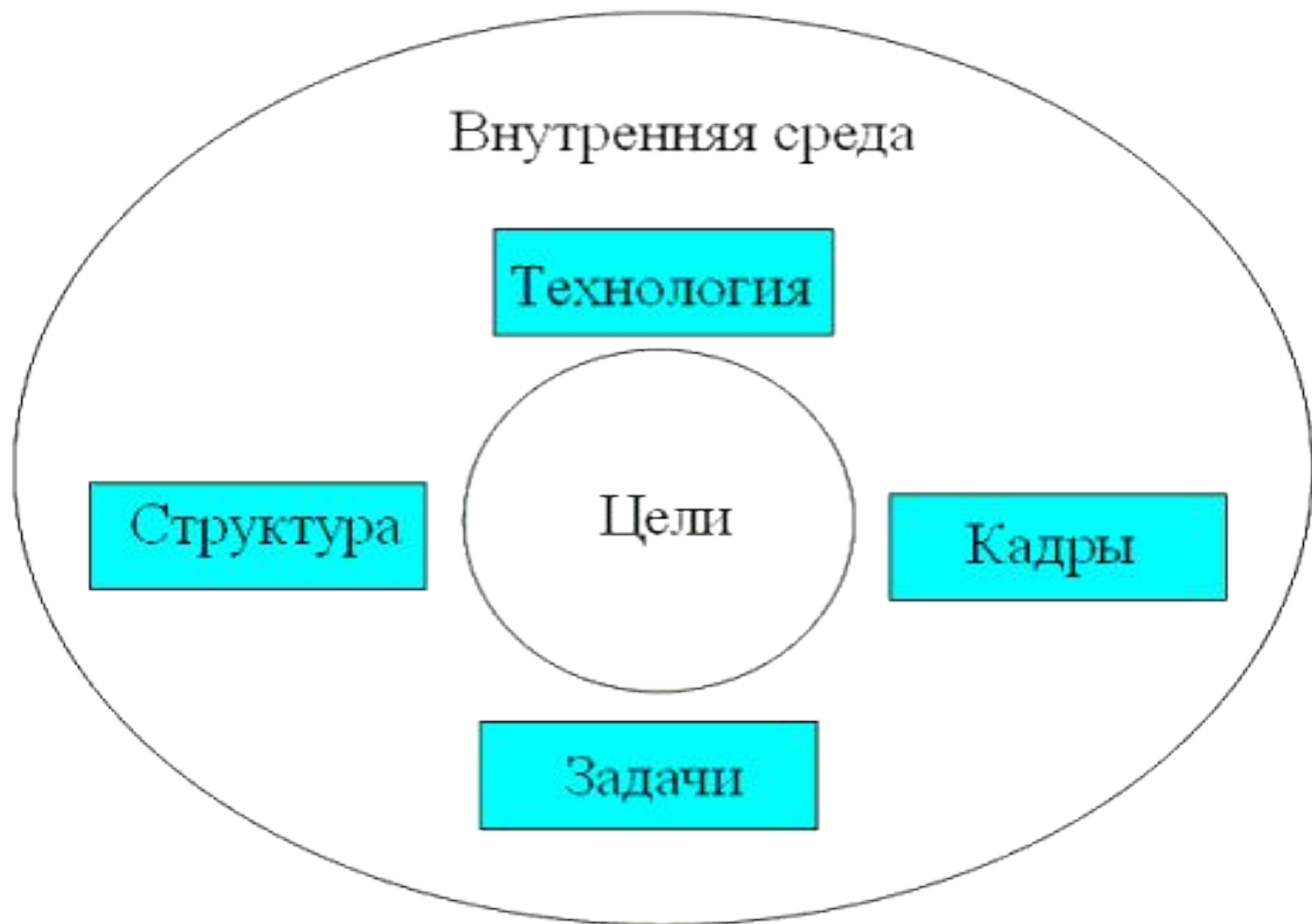
Технология

Структура

Цели

Кадры

Задачи

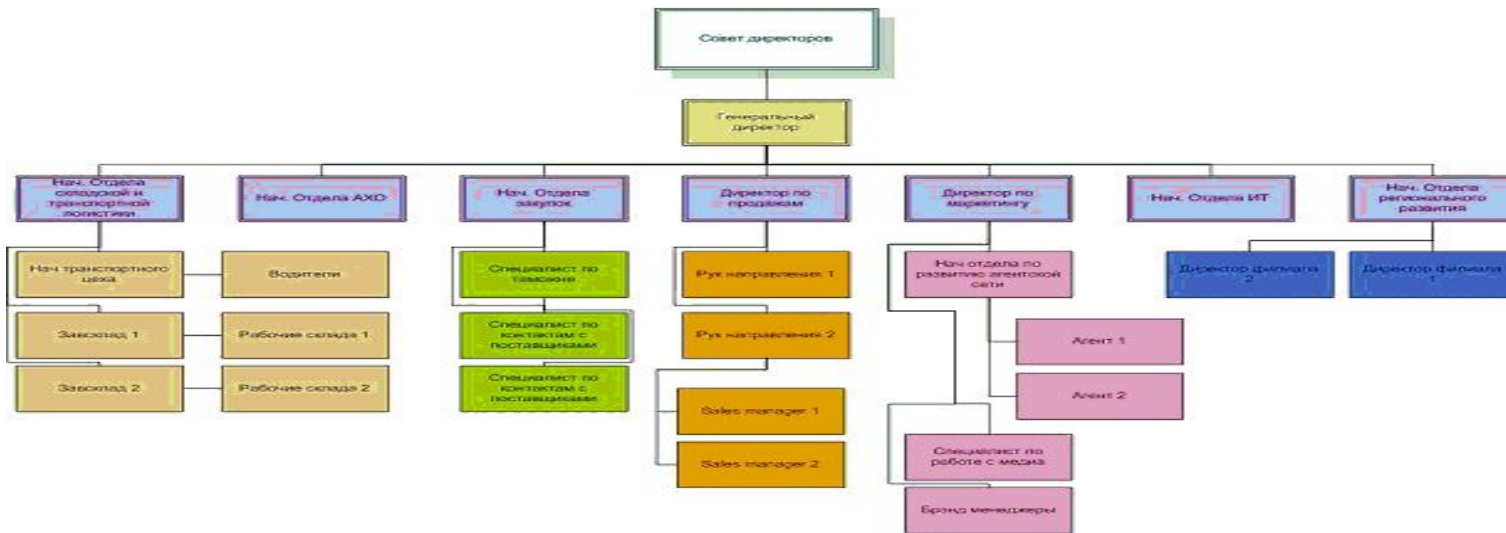


ЦЕЛИ



- конкретное
конечное
состояние или
желаемый
результат,
которого
стремится
добиться группа
работающих
вместе людей

СТРУКТУРА



- вся организация состоит из нескольких уровней управления и различных подразделений, взаимосвязанных между собой

ЗАДАЧИ



- предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки

Задачи делятся на три категории:

- задачи по работе с людьми;
- задачи по работе с машинами, сырьем, инструментами.
- задачи по работе с информацией.

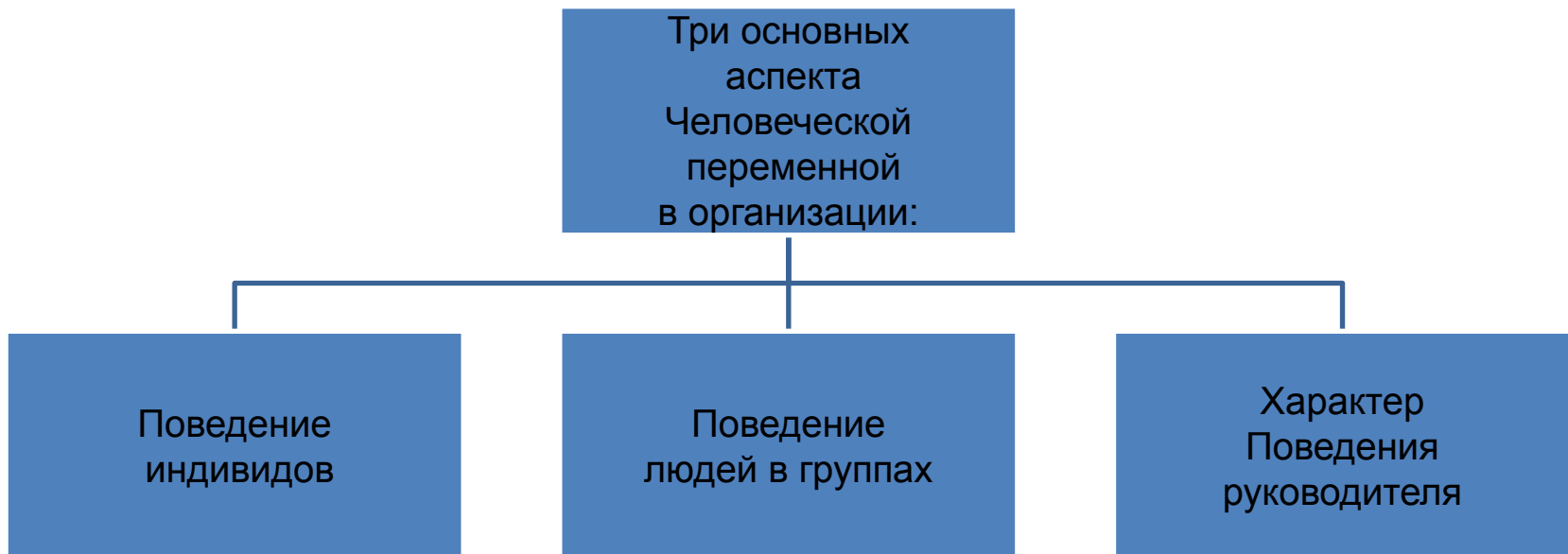
ТЕХНОЛОГИИ



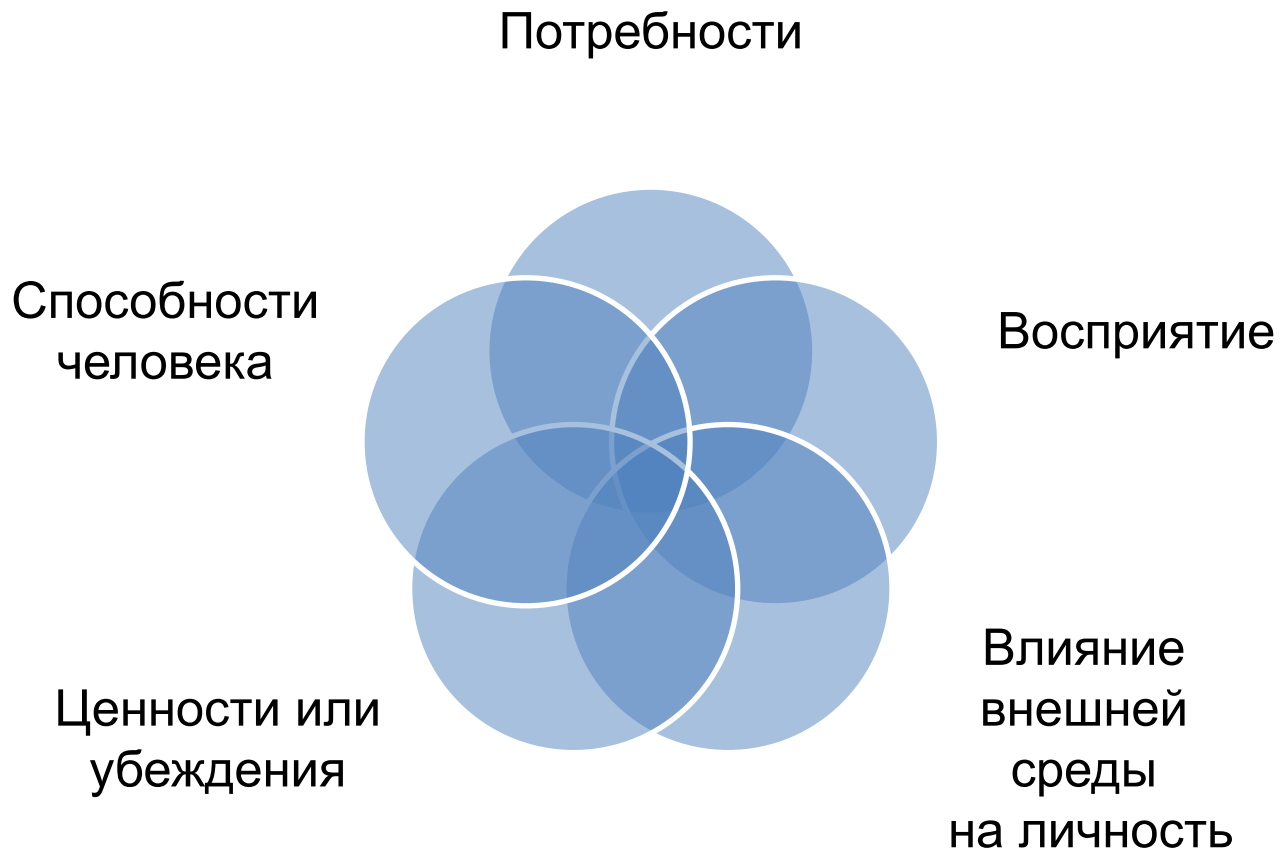
- принцип, порядок организации какого-либо процесса для оптимального использования разного рода ресурсов (трудовых, материальных, временных, денежных).

КАДРЫ

являются центральным звеном в любой системе управления



Понимание и управление человеческой переменной в организации является наиболее сложной составляющей всего процесса управления и зависит от многих факторов:



**внешняя
среда
организации**

```
graph TD; A[внешняя среда организации] --- B[Среда прямого воздействия]; A --- C[Среда косвенного воздействия];
```

**Среда прямого
воздействия**

**Среда
косвенного
воздействия**

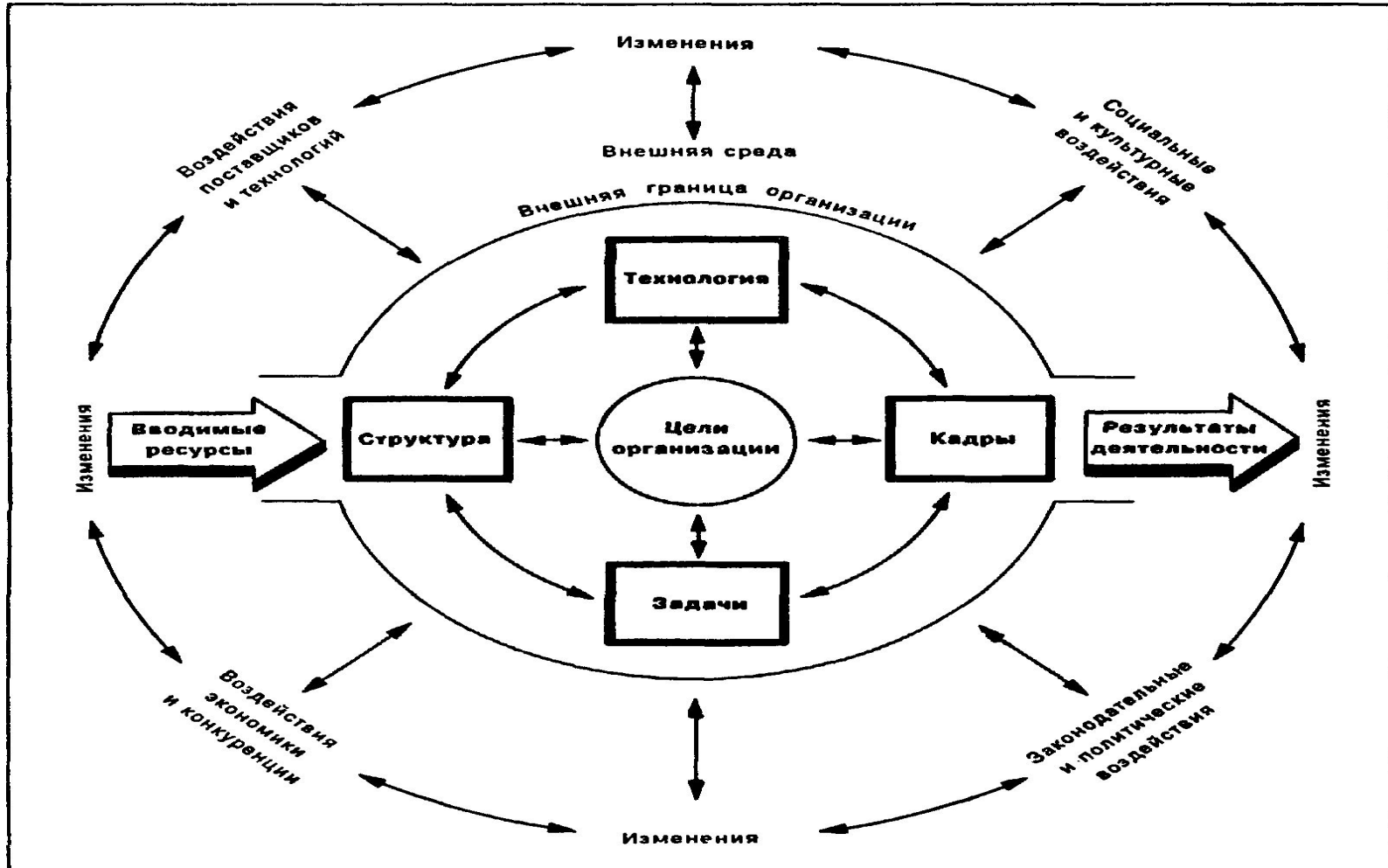
Среда прямого воздействия



Среда косвенного воздействия



МОДЕЛЬ ВЛИЯНИЯ НЕПРЕДВИДЕННЫХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ НА ОРГАНИЗАЦИЮ



ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ (МИКРОСРЕДА)

| Факторы | Характеристика |
|----------------------|--|
| Потребители | Отдельные лица, домохозяйства, корпоративные потребители, которые используют товары предприятия для удовлетворения своих потребностей |
| Поставщики | Фирмы и люди, которые обеспечивают предприятие и его конкурентов ресурсами, необходимыми для производства товаров |
| Посредники | Фирмы, помогающие предприятию продвигать, продавать и распределять товары среди конечных покупателей. К ним относятся оптовые и розничные торговые фирмы, логистические компании/компании по организации товародвижения (складские, транспортные компании), маркетинговые агентства (по маркетинговым исследованиям, по рекламе и т.д.) и различные финансовые посредники (банки, кредитные и страховые организации и др.) |
| Конкуренты | Совокупность предприятий, поставляющих на рынок однотипные товары |
| Контактные аудитории | Любая группа людей, проявляющая реальный или потенциальный интерес к предприятию и способная и имеющая возможность повлиять на способность предприятия достичь своих целей. К данному фактору микросреды относят: финансовые учреждения, СМИ, органы государственной власти, общественные организации, местную общественность, общество в целом, внутренние контактные аудитории (работники и менеджеры компании) |

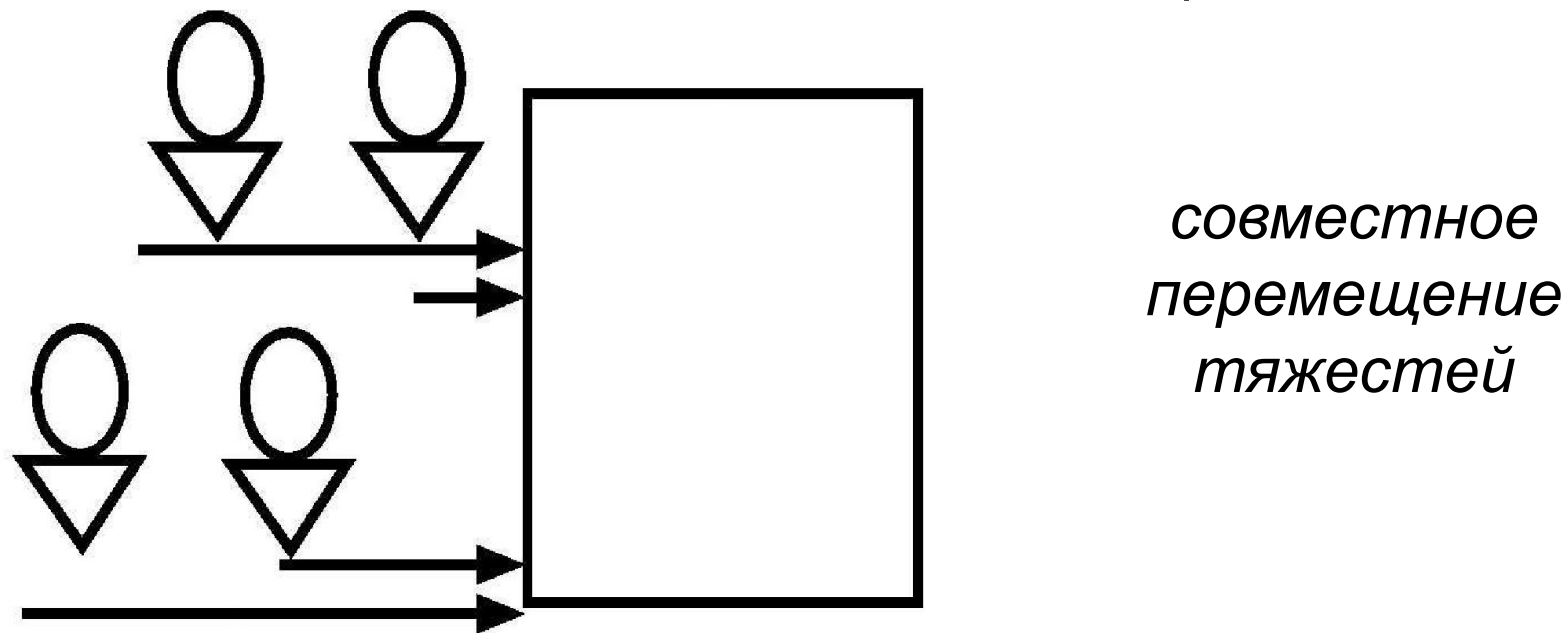


2.3 ТИПЫ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ



Под *типом совместной деятельности* или *формой организации совместной деятельности* понимают способ взаимодействия между участниками группового решения задач или проблем.

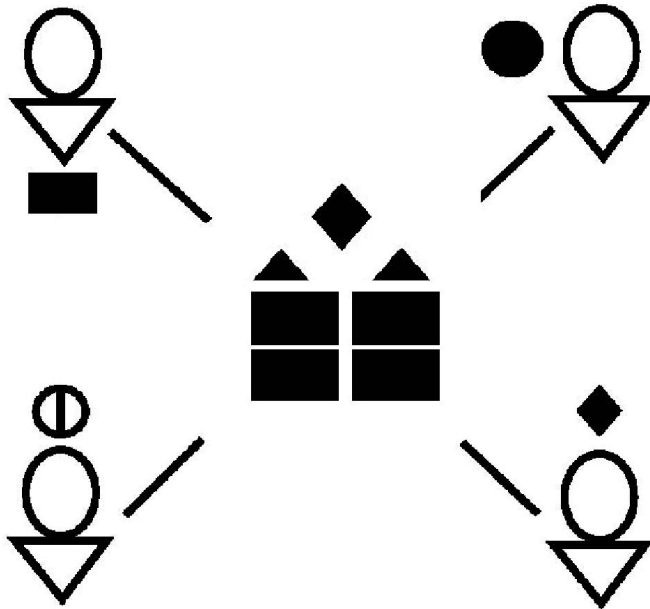
1) Совместно-взаимодействующий тип
деятельности характеризуется обязательностью
участия каждого в решении общей задачи



Интенсивность труда исполнителей примерно одинакова, особенности их деятельности определяются руководителем и, как правило, однообразны. Эффективность группы в равной степени зависит от вклада каждого из ее участников.

2) **Совместно-индивидуальный** тип деятельности отличается тем, что взаимодействие между участниками труда

минимизируется



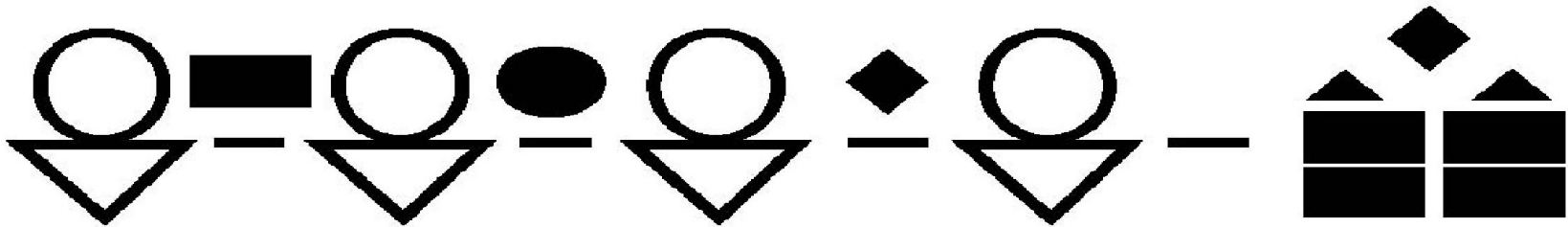
*индивидуальная переноска
тяжестей*

или

*независимый анализ
различных аспектов
одного и того же явления
разными специалистами*

Каждый из исполнителей выполняет свой объем работы, специфика деятельности задается индивидуальными особенностями и профессиональной позицией каждого. Каждый из участников процесса представляет результат труда в оговоренном виде и в определенное место. Личное взаимодействие может практически отсутствовать и осуществляться в непрямых формах

3) **Совместно-последовательный** тип деятельности отличается от совместно-взаимодействующего временным распределением, а также порядком участия каждого в работе



Конвейер (продукт деятельности одного из участников процесса переходя к другому, становится для последнего предметом труда)

Последовательность предполагает, что вначале в работу включается один участник, затем - второй, третий и т. д. Особенность деятельности каждого участника задается спецификой целей совместною преобразованием исходного сырья в конечный продукт

3) Совместно-творческий тип деятельности
сотворчество, когда каждый участник процесса является равноправным создателем нового

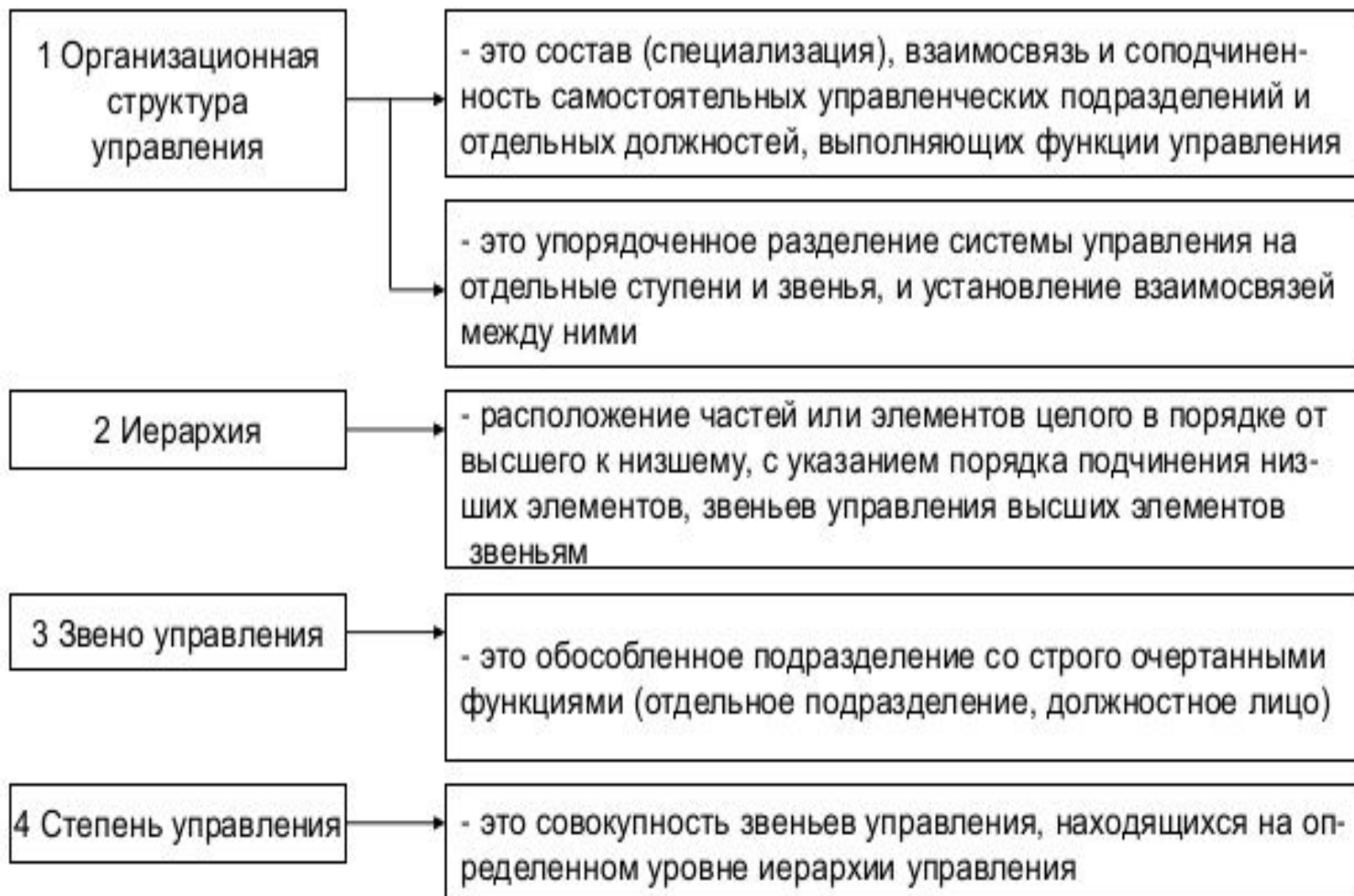
Члены такого коллектива получают возможность работать в совершенно разных профессиональных позициях и выполнять различные роли в зависимости от стоящей перед группой задачи. Поэтому данные группы обычно обладают высокой гибкостью, изменчивостью и состава, и внутренней структуры, в зависимости от поставленных задач и условий их выполнения.

СВЯЗЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФОРМ И ТИПОВ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

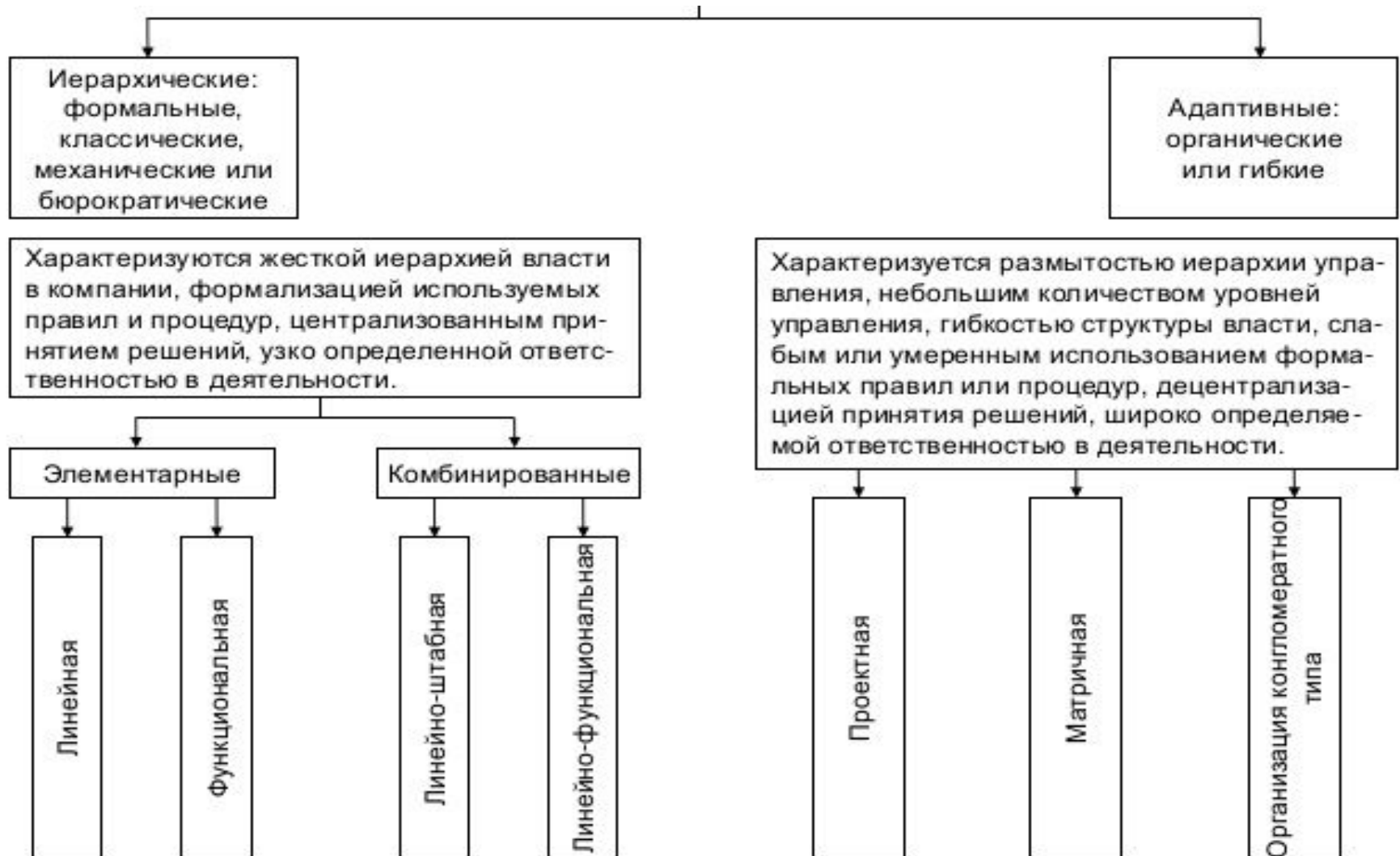
| Тип совместной деятельности | Управленческая форма | Рычаг управления |
|-----------------------------|----------------------|------------------|
| Совместно-взаимодействующий | Коллективистская | Авторитет |
| Совместно-индивидуальный | Рыночная | Деньги |
| Совместно-последовательный | Бюрократическая | Сила |
| Совместно-творческий | Демократическая | Закон |
| | Диалоговая | Знания |



2.4 КЛАССИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР



ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

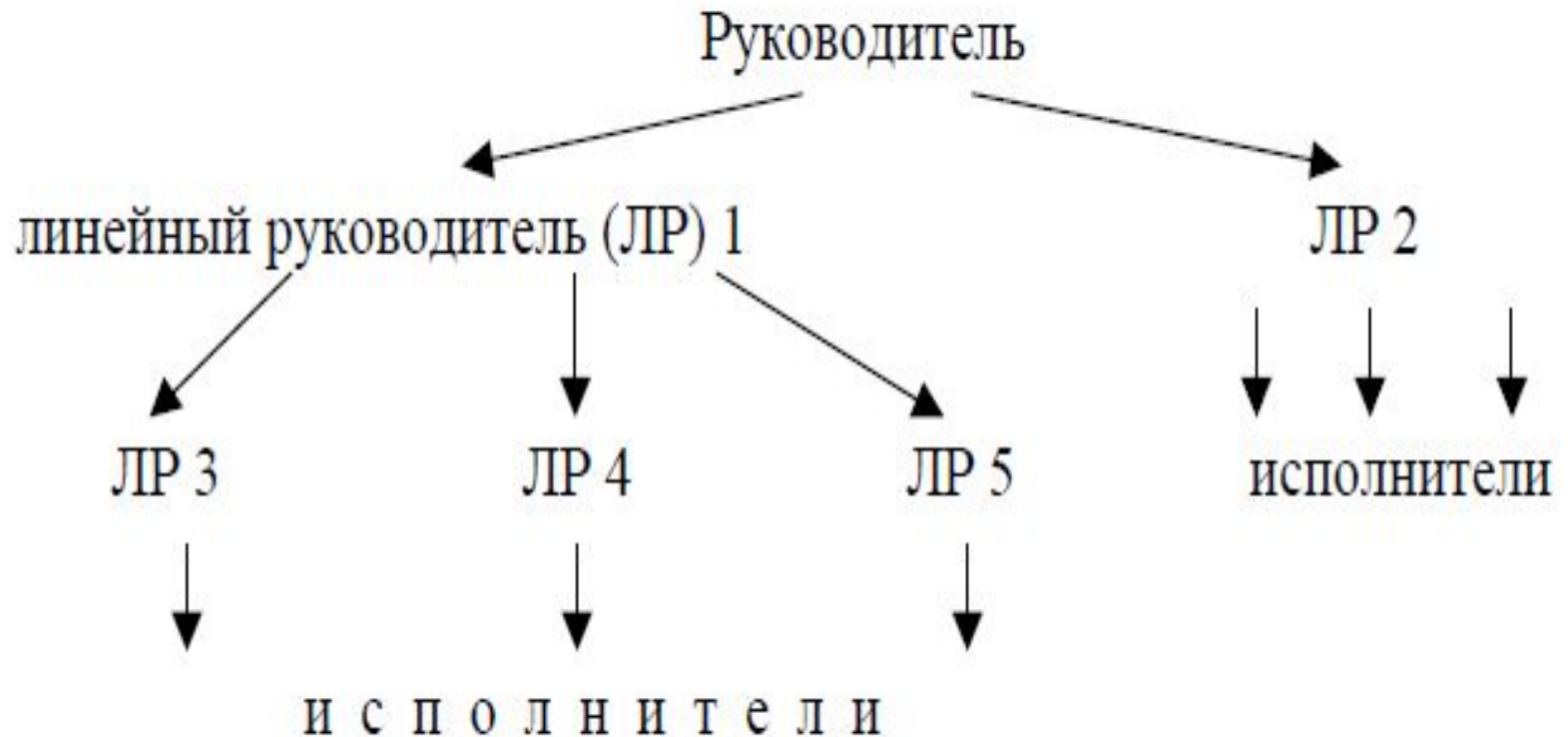


ЛИНЕЙНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

- ❑ Линейная структура управления образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы.
- ❑ Разделение системы управления на составляющие части осуществляется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, широты номенклатуры продукции и т. д.

Применяется на небольших предприятиях или как фрагмент в композиции крупной структуры

ЛИНЕЙНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ *(пример 1)*



ЛИНЕЙНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ *(пример 2)*



ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ ЛИНЕЙНОЙ СТРУКТУРЫ

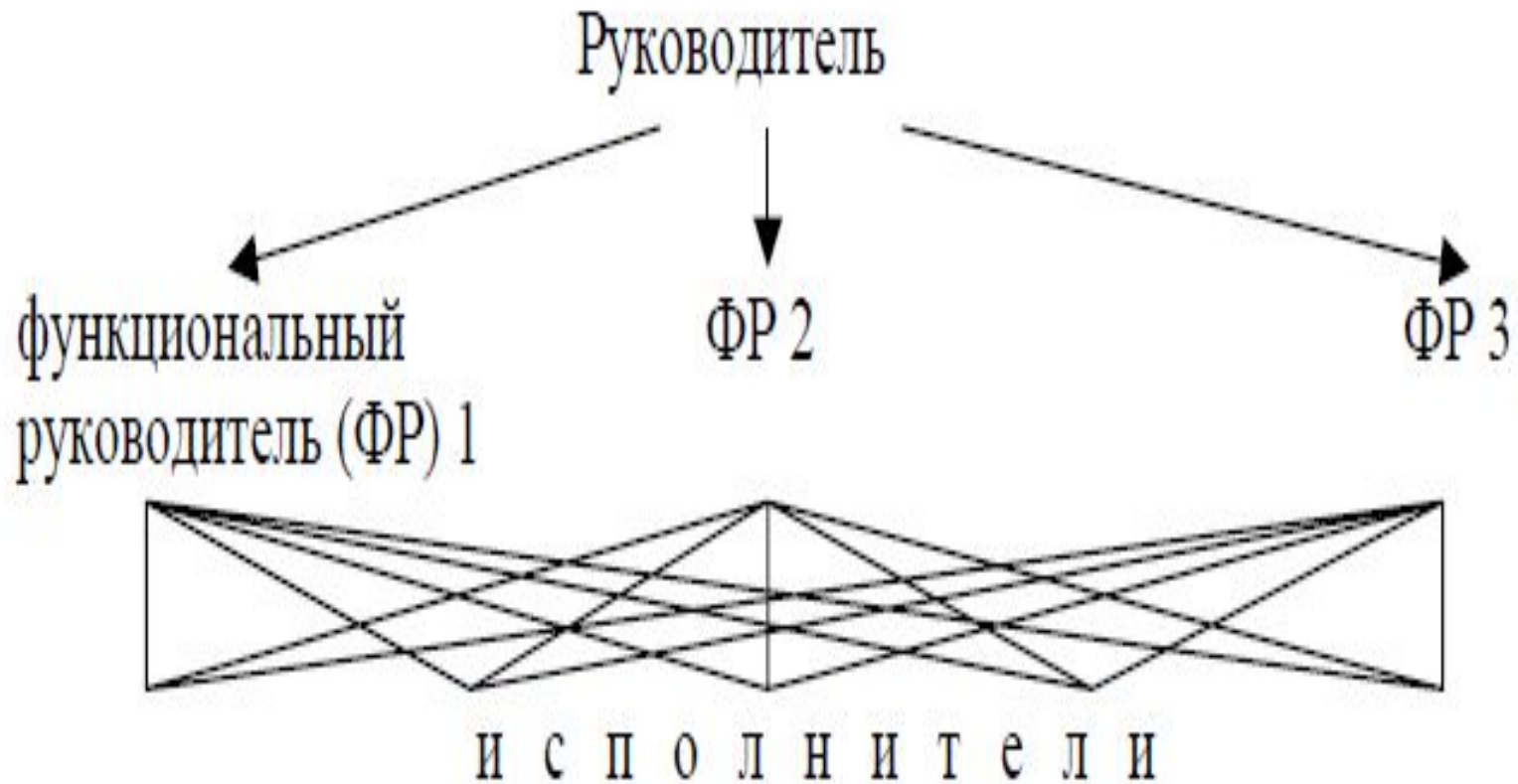
| ПРЕИМУЩЕСТВА | НЕДОСТАТКИ |
|---|--|
| личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности его подразделения | невозможность использования в крупных масштабах управления организациями |
| быстрая реакция на прямые приказания | повышенная зависимость выполняемой работы от личных и деловых качеств руководителей высшего звена |
| установление системы взаимных связей между руководителем и подчиненным | руководитель должен иметь разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности |
| единство распорядительства и ответственности | отсутствие звеньев по подготовке управленческих решений |
| | несогласованность в решении вопросов между подразделениями |

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

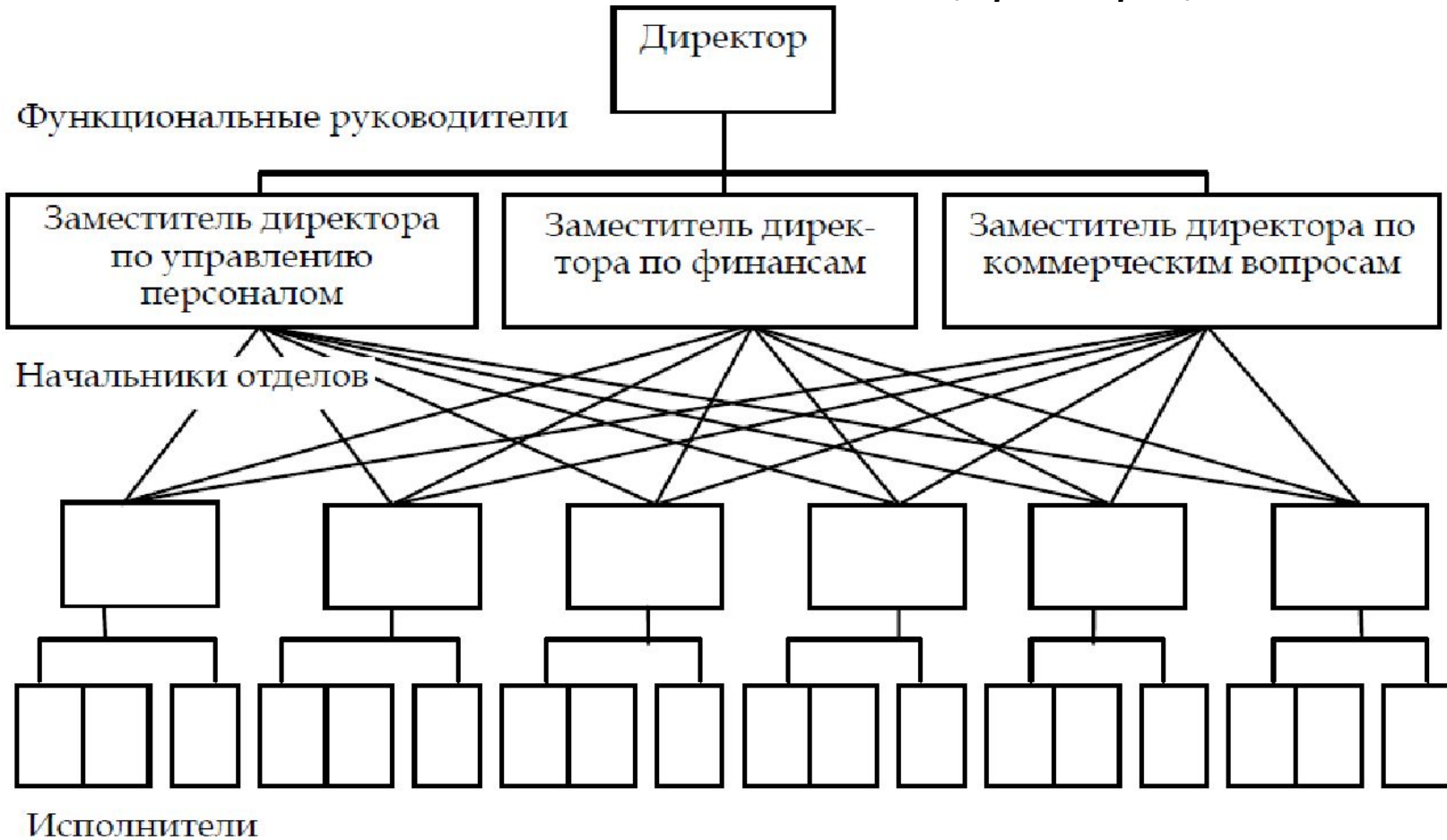
- Функциональная специализация аппарата управления значительно повышает его эффективность, поскольку вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться в выполнении всех функций, этим занимаются высококвалифицированные

Применяется в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ *(пример 1)*



ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ *(пример 2)*



ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ

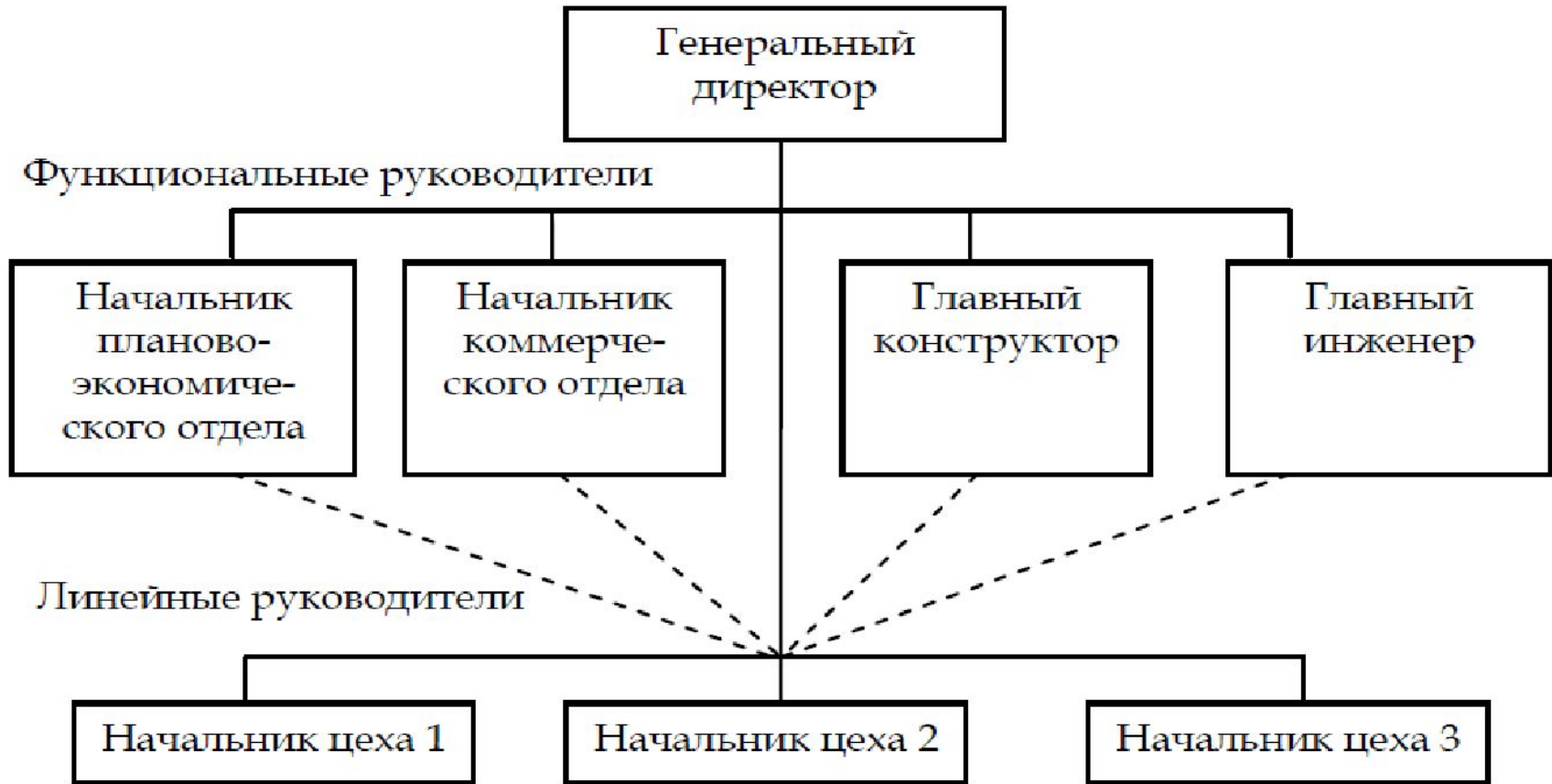
| ПРЕИМУЩЕСТВА | НЕДОСТАТКИ |
|---|--|
| возможность использования в работе опытных специалистов | чрезмерная централизация |
| подготовка компетентных управленческих решений | переплетение функциональных зависимостей |
| установление системы взаимных связей между руководителем и подчиненным | усложнение взаимосвязей |
| освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специфических вопросов. | множественная подчиненность, т. е. нарушение принципа единоначалия |

ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

- Линейно-функциональная структура управления обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления осуществляют общее руководство и координацию, а функциональные консультируют, разрабатывают конкретные вопросы

Применяется для построения любой организации среднего размера

ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ



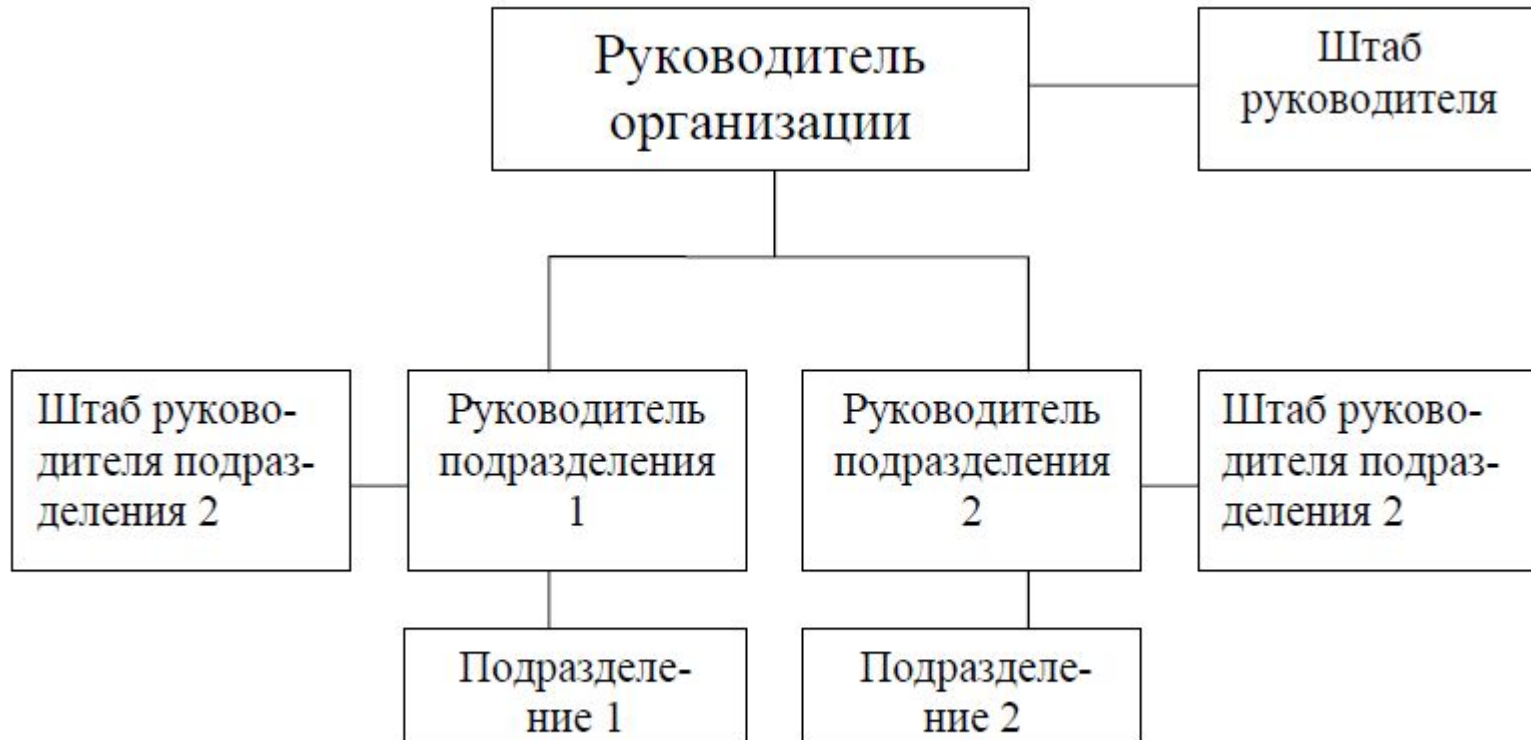
ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ

| ПРЕИМУЩЕСТВА | НЕДОСТАТКИ |
|---|--|
| <p>эффективны при решении типичных задач и функций</p> | <p>мало учитывают постоянно меняющиеся внутренние и внешние условия деятельности</p> |
| <p>разделение деятельности линейных и функциональных звеньев при усилении координации их функционирования в процессе управления</p> | <p>опасность нерационального распределения информационных потоков</p> |
| | <p>опасность разобщенности функциональных звеньев и увеличение работы по координации их деятельности</p> |
| | <p>каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы</p> |

ЛИНЕЙНО-ШТАБНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

- ❑ Штаб является консультационной структурой, находящейся при руководителе. По такому принципу построено Правительство РФ, где штабами являются Министерства.
- ❑ Особенность данной структуры управления, состоит в выделении всех или большинства функциональных звеньев в собственный штаб руководства.

ЛИНЕЙНО-ШТАБНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ



ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ ЛИНЕЙНО-ШТАБНОЙ СТРУКТУРЫ

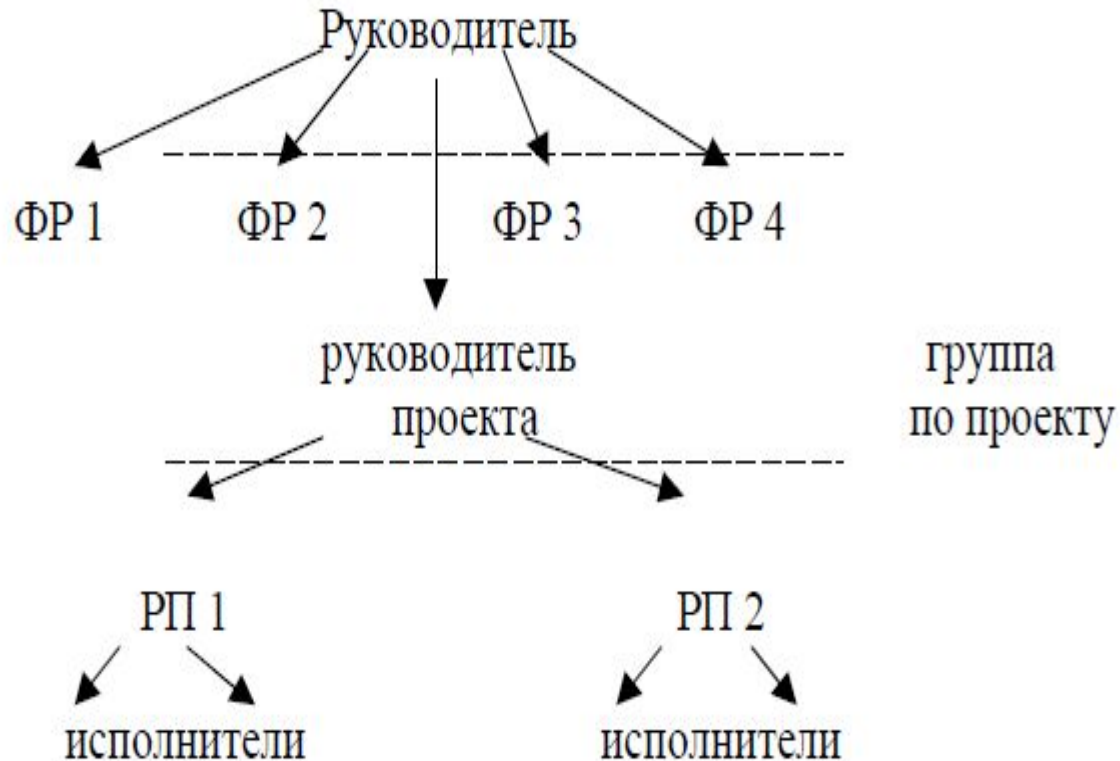
| ПРЕИМУЩЕСТВА | НЕДОСТАТКИ |
|---|--|
| более фундаментальная подготовка управленческих решений | при увеличении объема функциональной деятельности и при расширении масштабов управления штабы могут перерасти в параллельную структуру – возникает опасность потери необходимых связей функционального и линейного блоков в системе управления |
| освобождение линейных менеджеров от вспомогательных функций в процессе управления | отсутствие горизонтальных связей между штабами |
| возможность привлечения консультантов и экспертов в определенных областях | большинство решений должен принимать один человек – высший руководитель |
| | недостаточно четкая ответственность, так как готовящие решение не участвуют в его реализации |
| | медленное принятие решений. |

ПРОЕКТНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

- ❑ Проектная структура управления организацией, нацелена на решение конкретных (временных) задач.
- ❑ В одну команду собирают самых квалифицированных специалистов для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и затрат.

Группы собираются только на время выполнения проекта

ПРОЕКТНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ



ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ ПРОЕКТНОЙ СТРУКТУРЫ

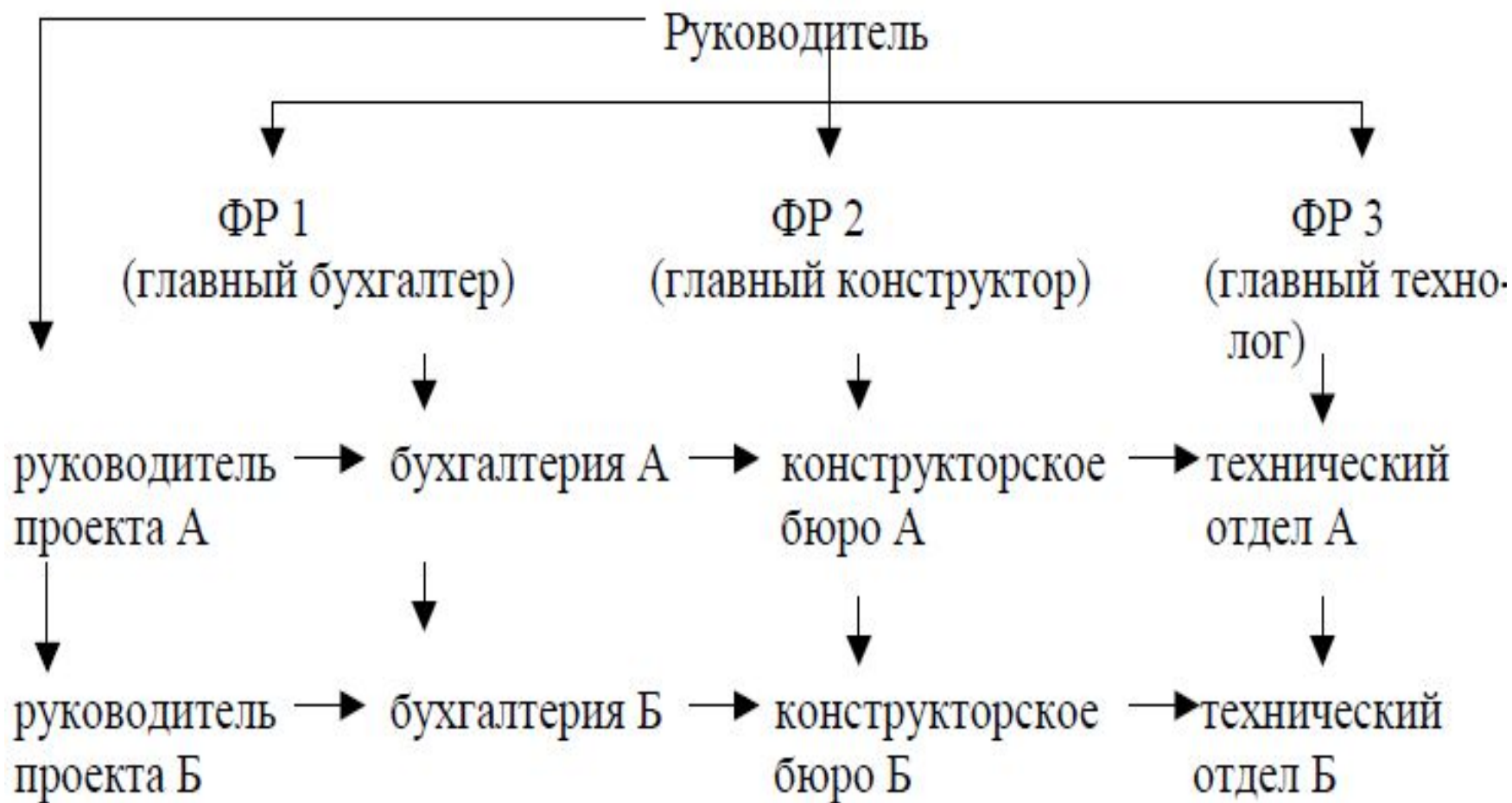
| ПРЕИМУЩЕСТВА | НЕДОСТАТКИ |
|---|---|
| группа по проекту концентрирует все усилия на решении единственной задачи | структура является временной, возможны конфликты и неправильный подбор кадров |
| учитывает влияние внешней среды | |

МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

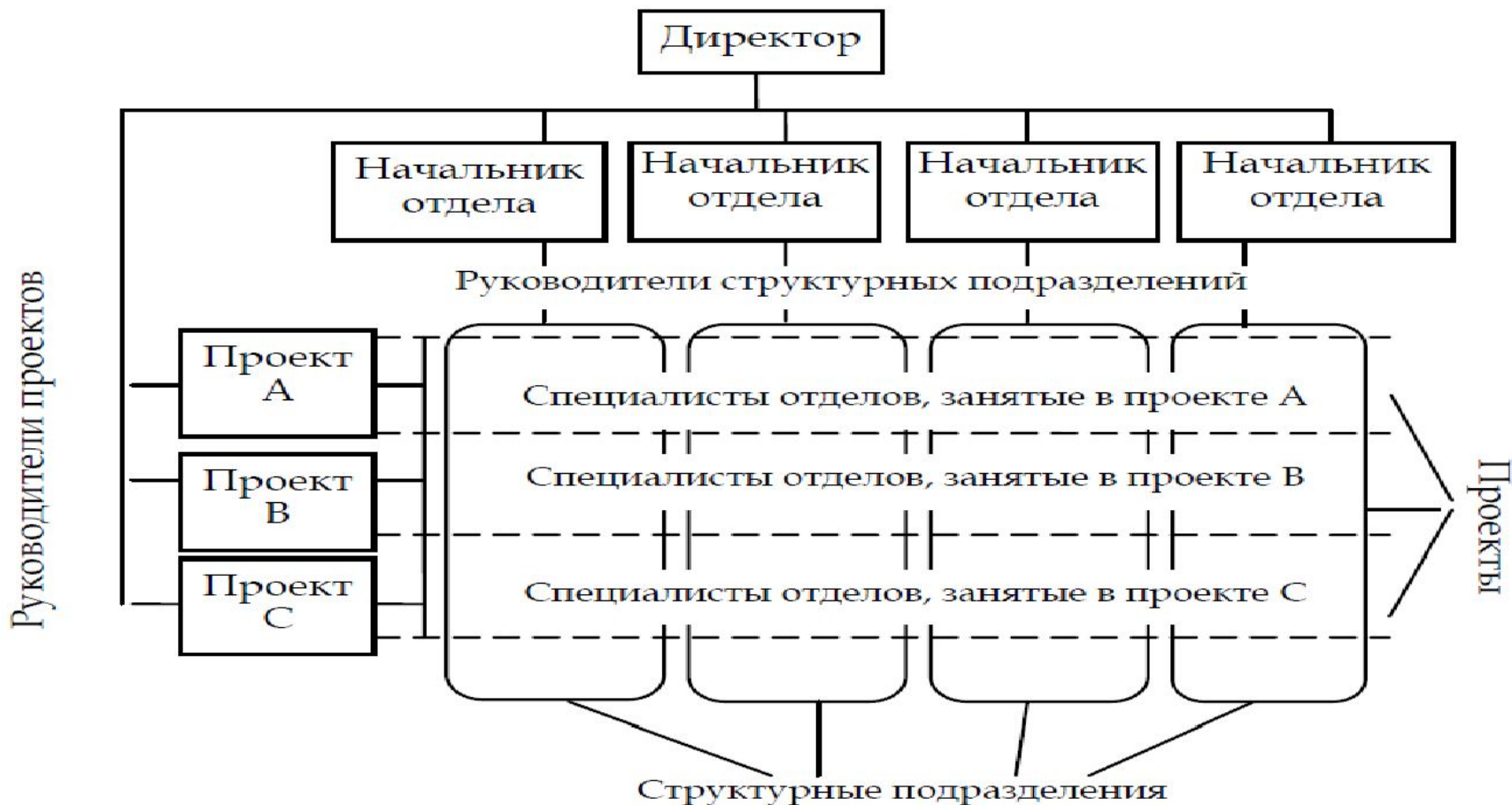
- ❑ предполагает наличие нескольких групп проекта
- ❑ структура управления основана на принципе двойного подчинения

*Приемлема для крупных транснациональных
корпораций*

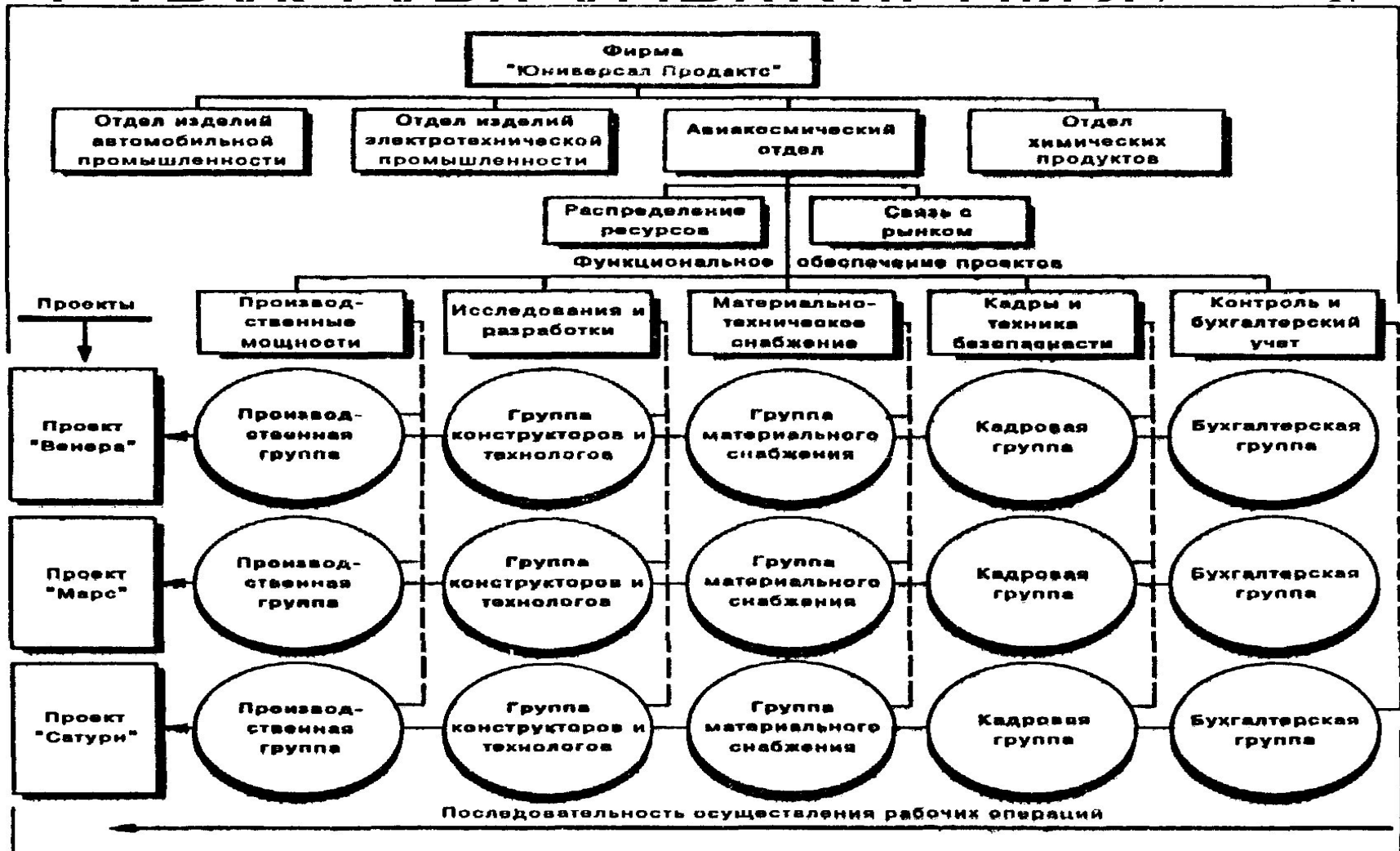
МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ *(пример 1)*



МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ *(примен 2)*



МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ



ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ МАТРИЧНОЙ СТРУКТУРЫ

| ПРЕИМУЩЕСТВА | НЕДОСТАТКИ |
|---|--|
| лучшая ориентация на проектные цели и спрос | создание отношений двойного подчинения исполнителей, т.е. опасность появления противоречивых ситуаций |
| позволяет достичь определенной гибкости за счет более эффективного использования кадров организации | сложность организации |
| дает большую возможность координации работ, что достигается за счет создания должности руководителя проекта | неприспособленность к неблагоприятным экономическим условиям |
| улучшение контроля за отдельными задачами проекта | возможность возникновения конфликтов между менеджерами функциональных звеньев и управляющими проектами |
| относительная автономность проектных групп | большие расходы на содержание |
| время реакции на нужды проекта и желание заказчиков сокращается | |

ОРГАНИЗАЦИИ ТИПА

КОНГЛОМЕРАТА

- ❑ Это не установившаяся и упорядоченная структура. Вся организация приобретает форму, которая лучше всего подходит для данной конкретной ситуации.
- ❑ В одном отделении фирмы может использоваться продуктовая структура, в другом - функциональная структура, а в третьем - проектная или матричная организация.
- ❑ Руководство высшего звена корпорации отвечает за долгосрочное планирование, разработку политики, а также, за координацию и контроль действий в рамках всей организации.
- ❑ Центральную группу окружает ряд фирм, которые, как правило, являются либо независимыми экономическими единицами, либо фактически независимыми фирмами. Эти фирмы почти полностью автономны в отношении оперативных решений. Они подчинены основной компании, в основном, в вопросах финансов.

ОРГАНИЗАЦИЯ КОНГЛОМЕРАТНОГО ТИПА



ОРГАНИЗАЦИЯ КОНГЛОМЕРАТНОГО ТИПА

| ПРЕИМУЩЕСТВА | НЕДОСТАТКИ |
|--|---|
| достижение эффективной координации и контроля деятельности | длинные вертикальные каналы коммуникации, что приводит к замедлению обмена информацией и ее искажению |
| обеспечение большей безопасности и удовлетворение потребностей подчиненных | удаленность главы фирмы от исполнителей |
| невысокий уровень перегрузки менеджеров | замедление процесса принятия решений |
| | долгий карьерный путь менеджеров |
| | развитие у сотрудников подразделений чувства обособленности от проблем фирмы |

ТРЕБОВАНИЯ К СТРУКТУРАМ

1. Оптимальность
2. Обеспечение оперативности управления
3. Надежность
4. Соответствие требованию экономичности.
5. Гибкость
6. Устойчивость

ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

- 1. *Деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии. Необходимо решить, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие - штабными.*
- 2. *Установление соотношения полномочий различных должностей. Руководство устанавливает цель команд, если необходимо, производит дальнейшее деление на более мелкие организационные подразделения, чтобы более эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки руководства.*
- 3. *Определение должностных обязанностей как совокупность определенных задач и функций и поручите их выполнение конкретным лицам. В организациях, деятельность которых в значительной мере связана с технологией, руководство разрабатывает даже конкретные задачи и закрепляет их за непосредственными исполнителями, которые и несут ответственность за их удовлетворительное выполнение.*