

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

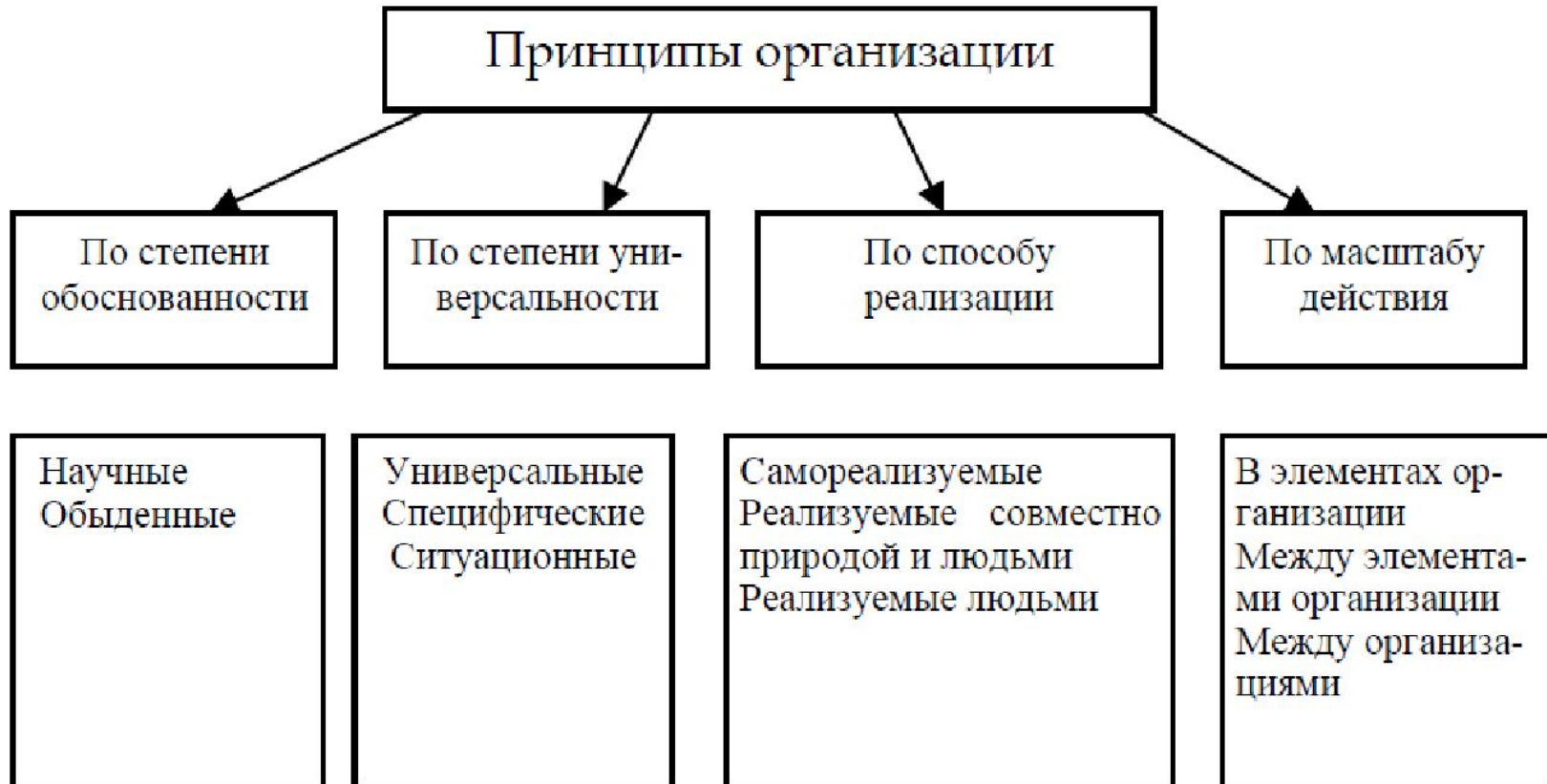
ОРГАНИЗАЦИЯ

- ❑ 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 прямооточности (<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

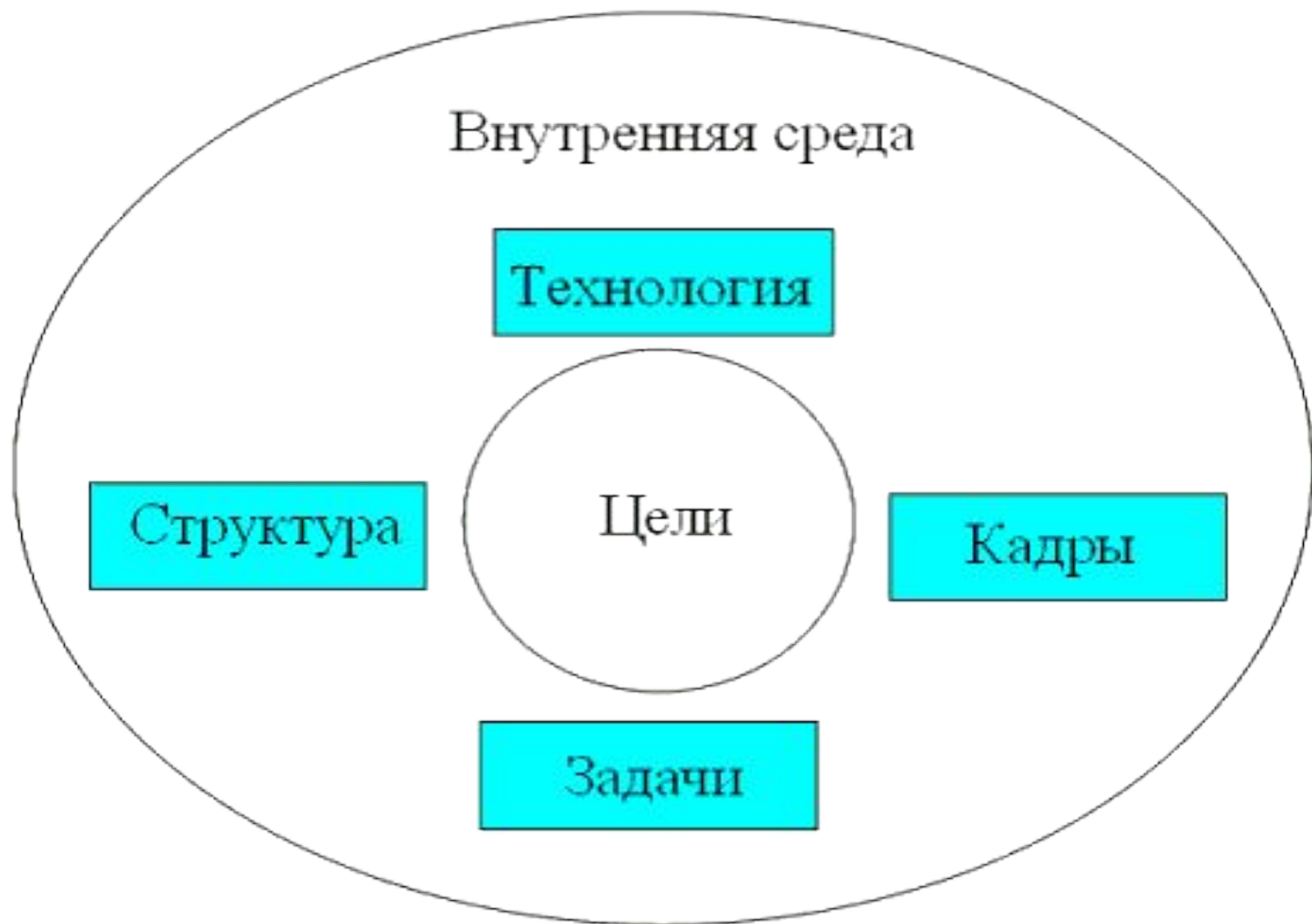
Технология

Структура

Цели

Кадры

Задачи

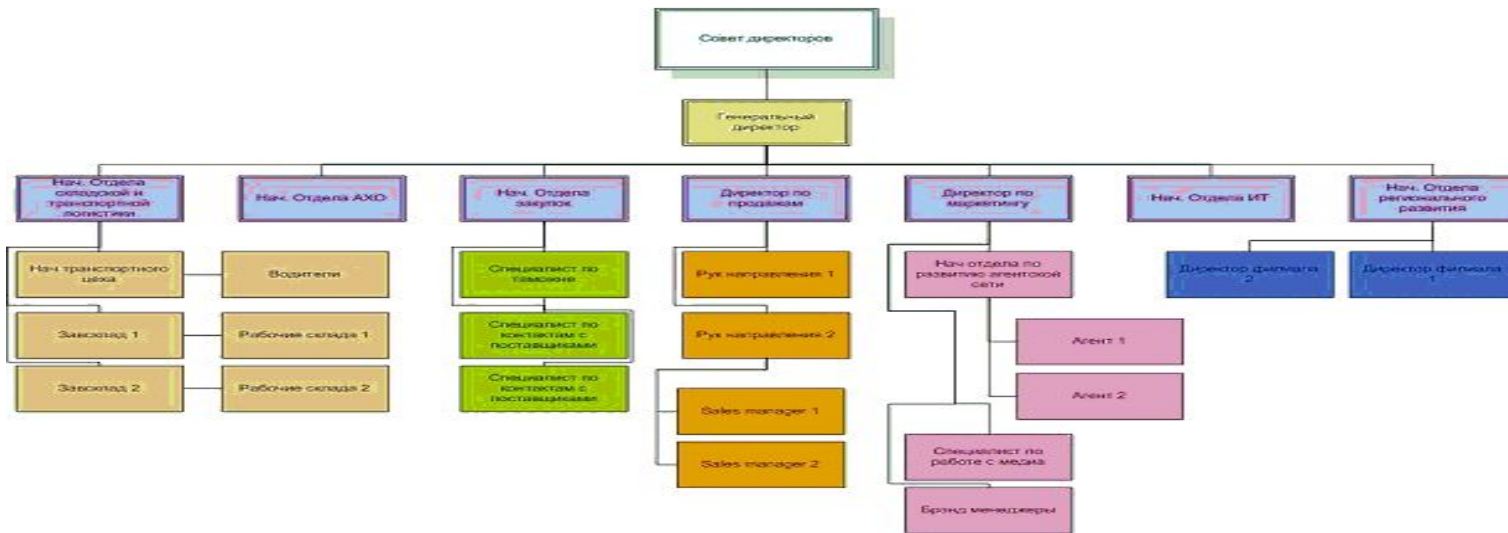


ЦЕЛИ



- 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.

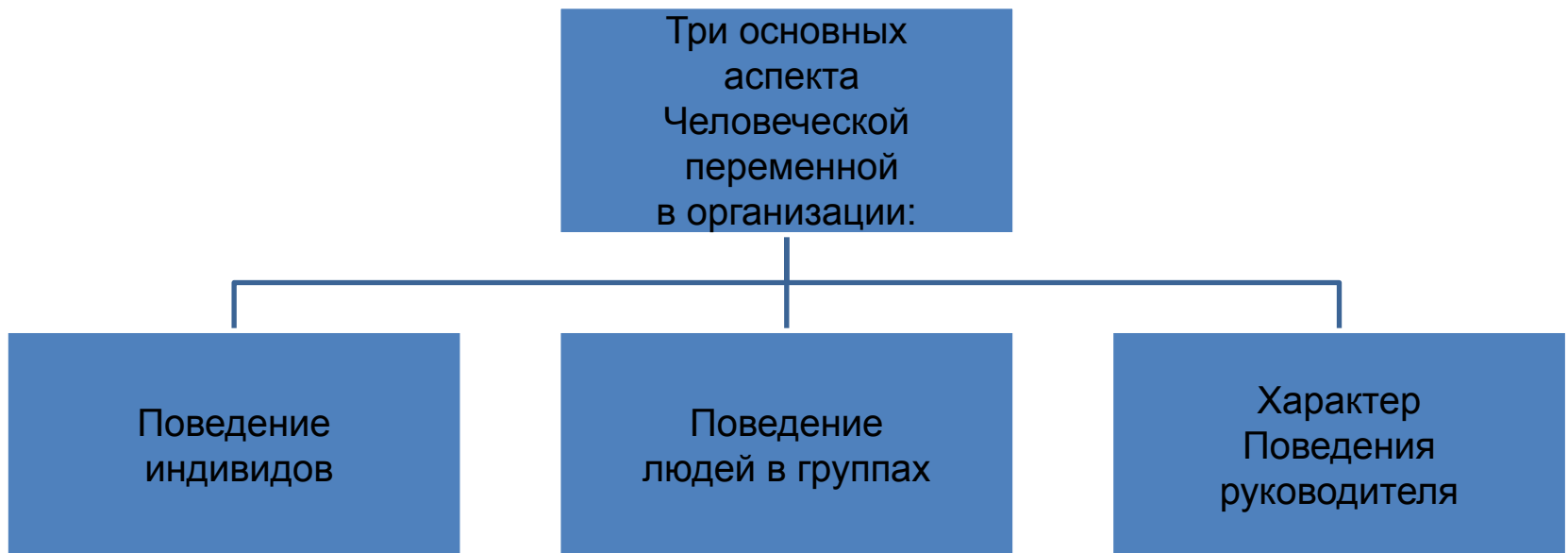
ТЕХНОЛОГИИ



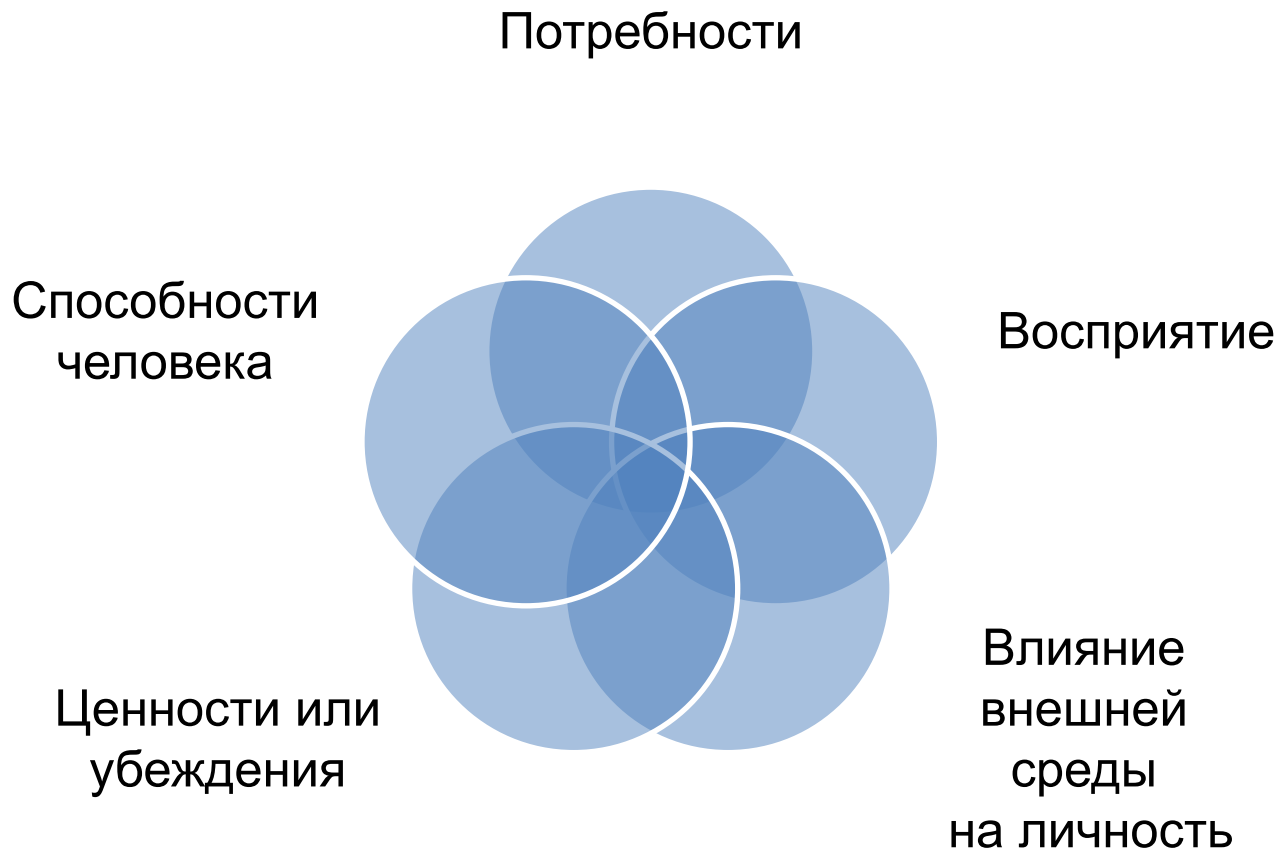
- принцип, порядок организации какого-либо процесса для оптимального использования разного рода ресурсов (трудовых, материальных, временных, денежных).

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**

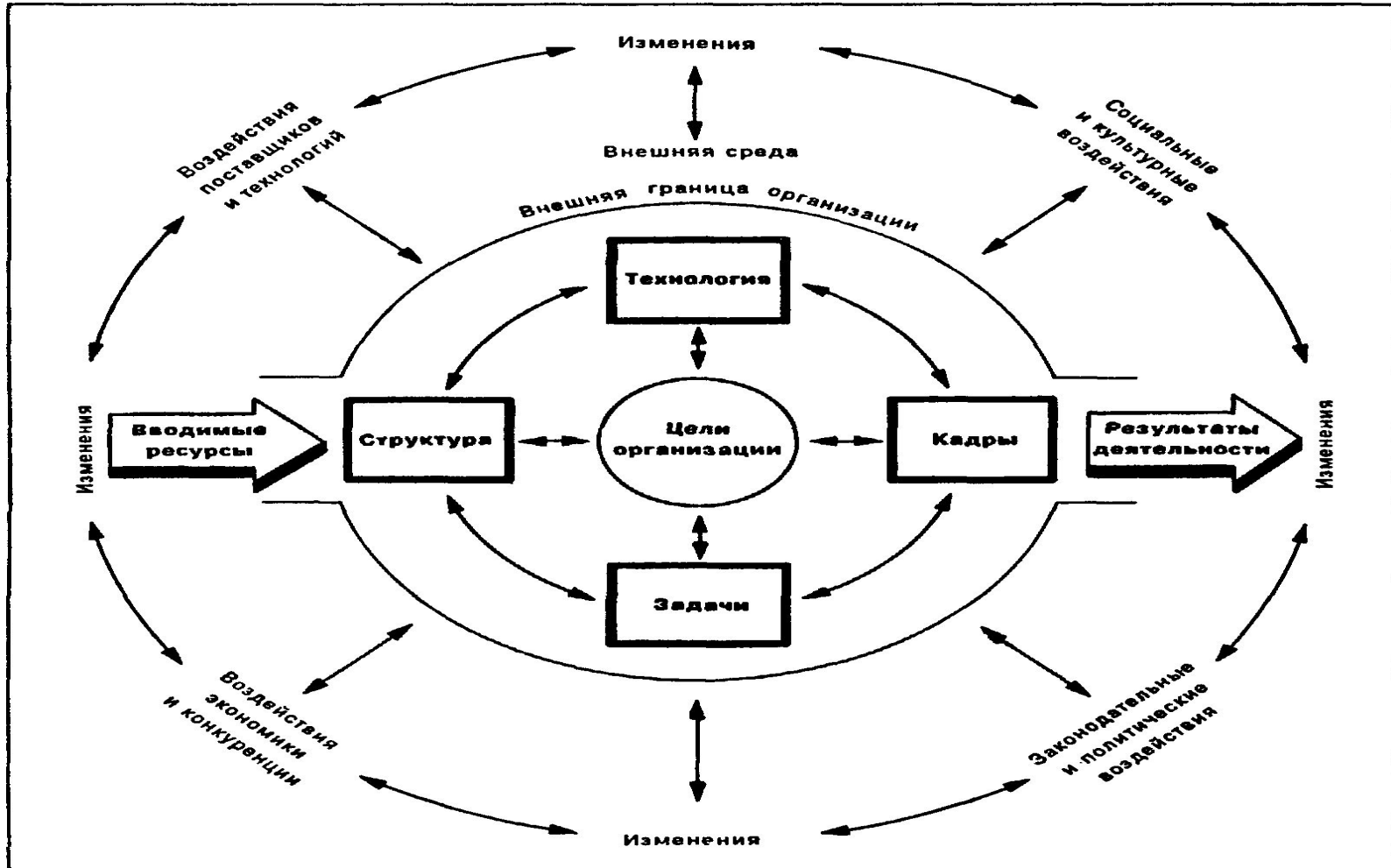
Среда прямого воздействия



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)

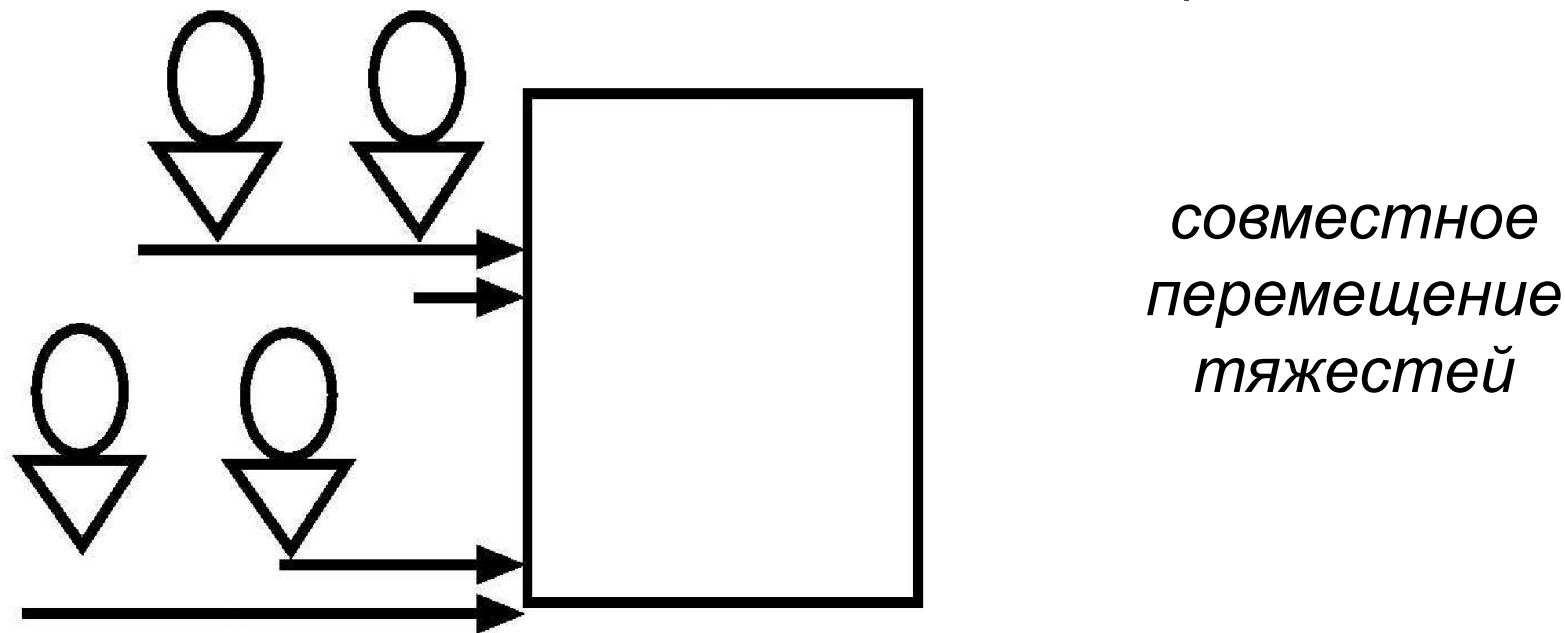


2.3 ТИПЫ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ



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

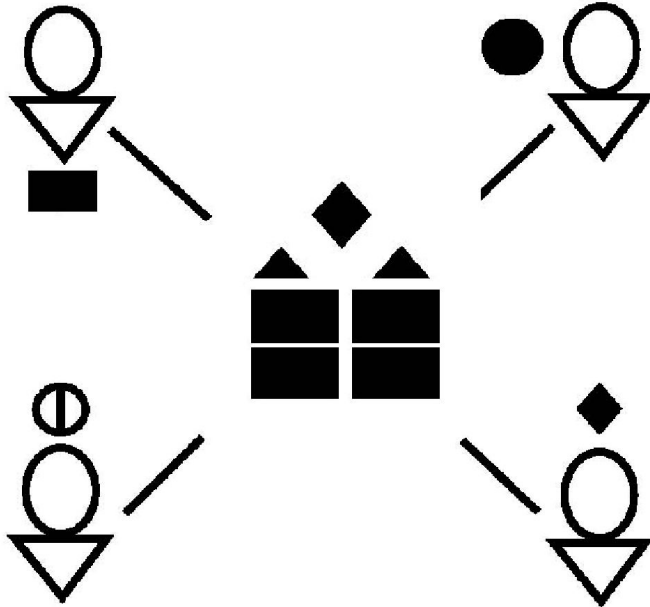
1) Совместно-взаимодействующий тип
деятельности характеризуется обязательностью
участия каждого в решении общей задачи



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



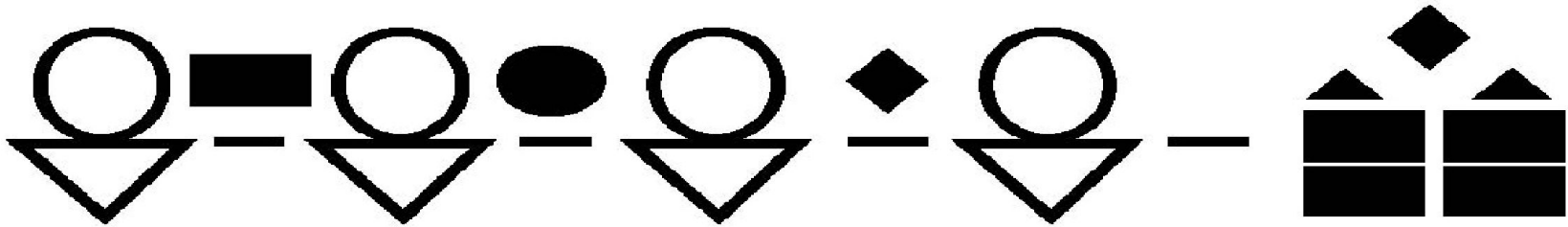
*индивидуальная переноска
тяжестей*

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

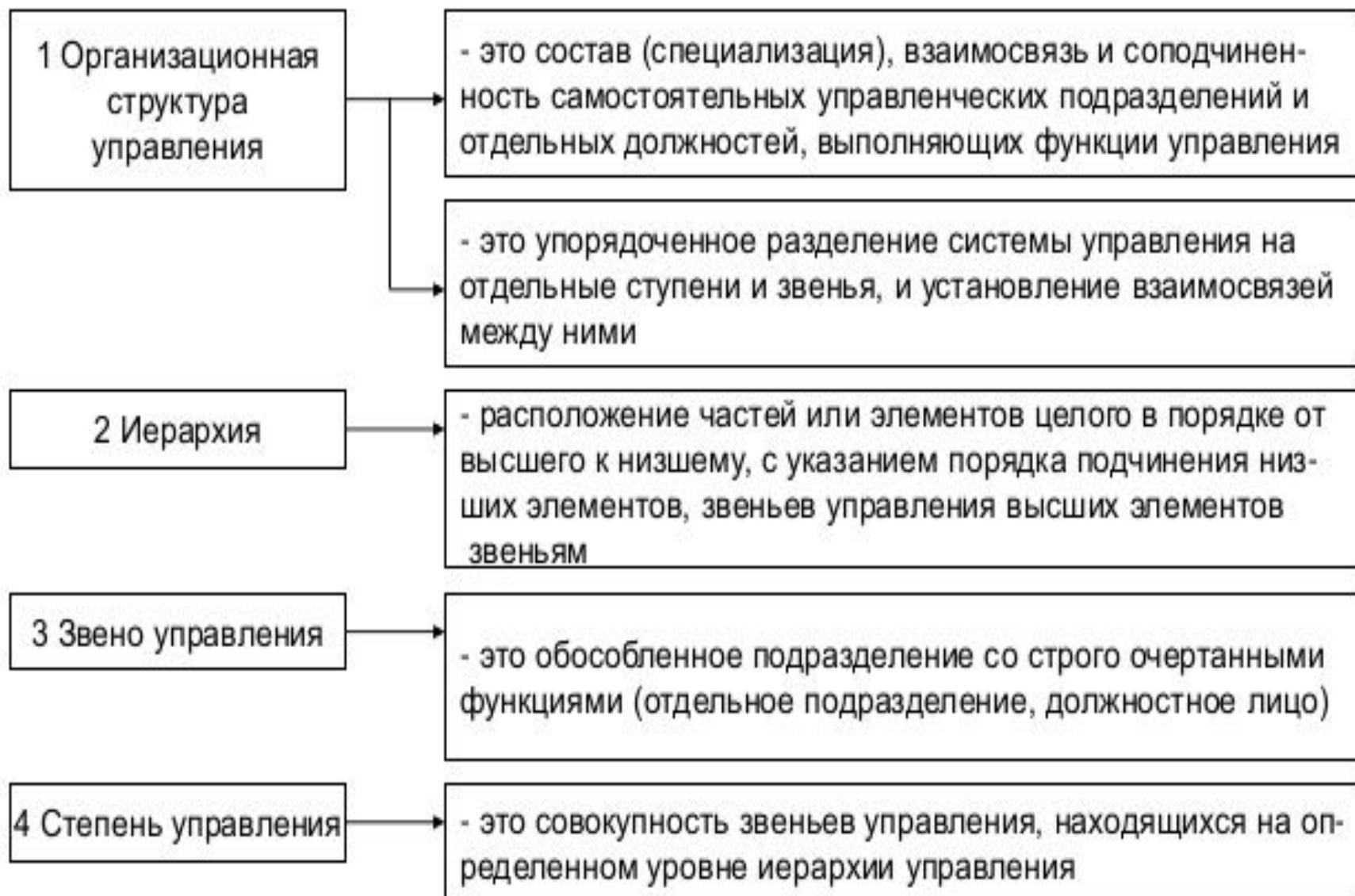
Члены такого коллектива получают возможность работать в совершенно разных профессиональных позициях и выполнять различные роли в зависимости от стоящей перед группой задачи. Поэтому данные группы обычно обладают высокой гибкостью, изменчивостью и состава, и внутренней структуры, в зависимости от поставленных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

СВЯЗЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФОРМ И ТИПОВ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

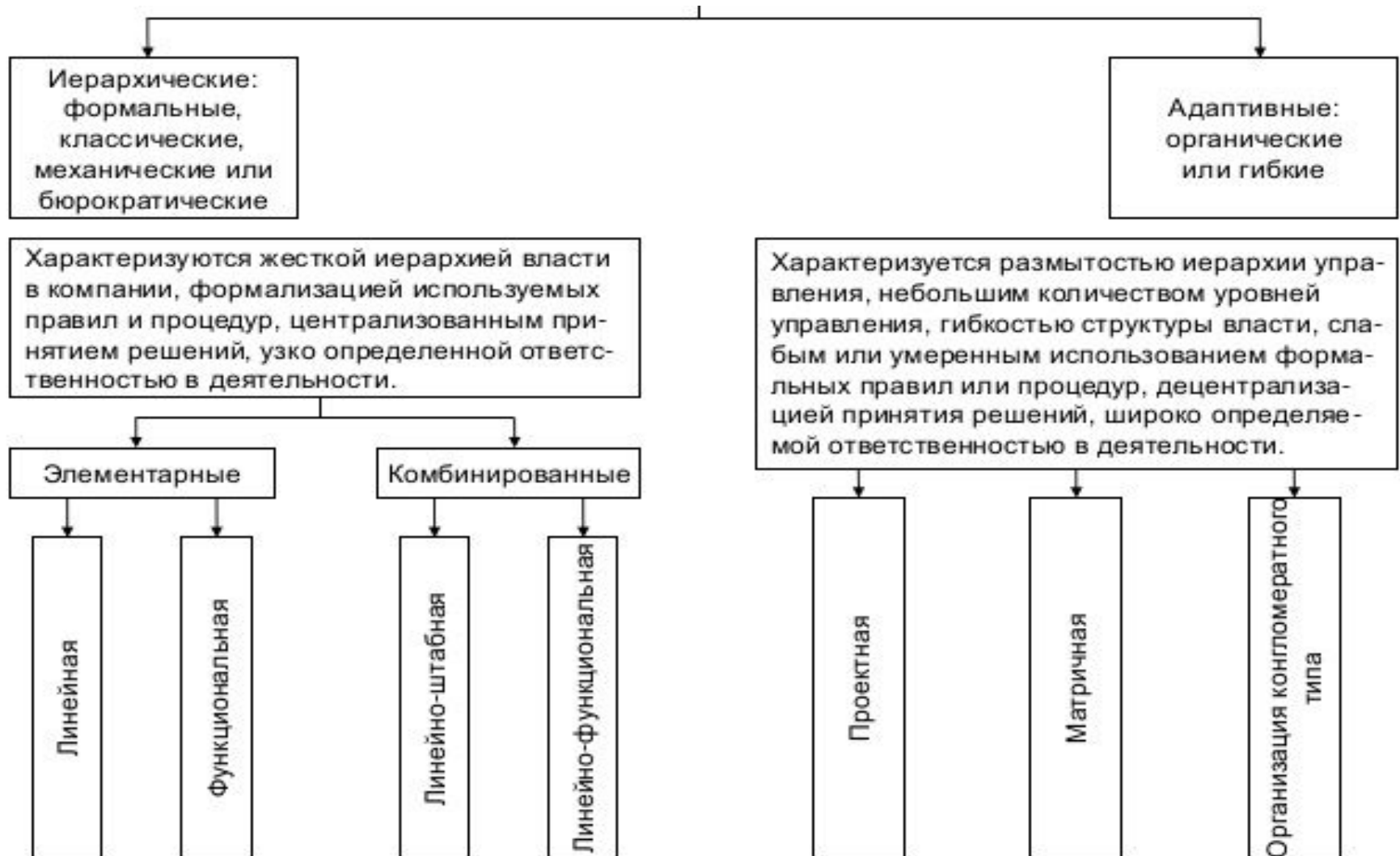
Тип совместной деятельности	Управленческая форма	Рычаг управления
Совместно-взаимодействующий	Коллективистская	Авторитет
Совместно-индивидуальный	Рыночная	Деньги
Совместно-последовательный	Бюрократическая	Сила
Совместно-творческий	Демократическая	Закон
	Диалоговая	Знания



2.4 КЛАССИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР



ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

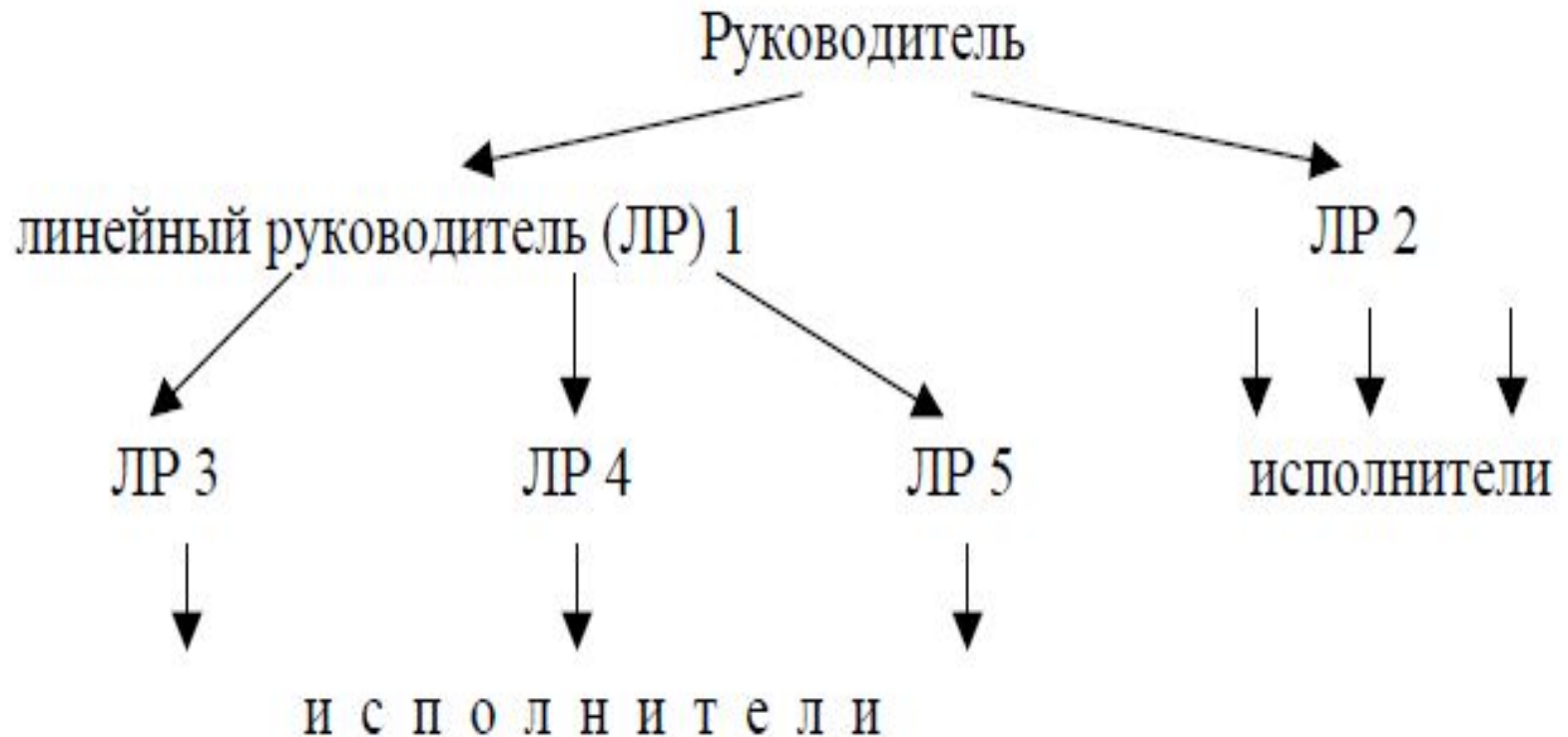


ЛИНЕЙНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

- ❑ 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

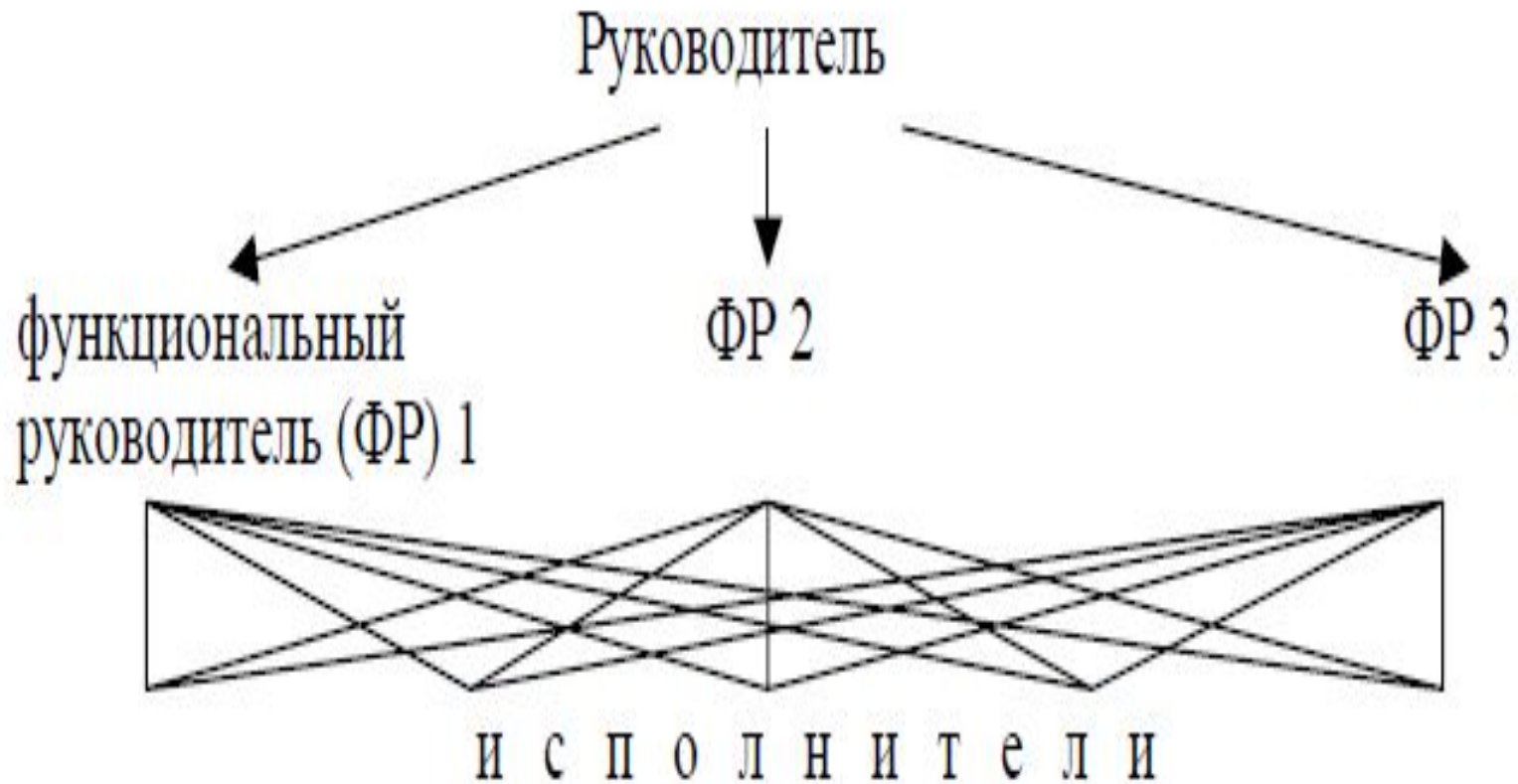
ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности его подразделения	невозможность использования в крупных масштабах управления организациями
быстрая реакция на прямые приказание	повышенная зависимость выполняемой работы от личных и деловых качеств руководителей 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

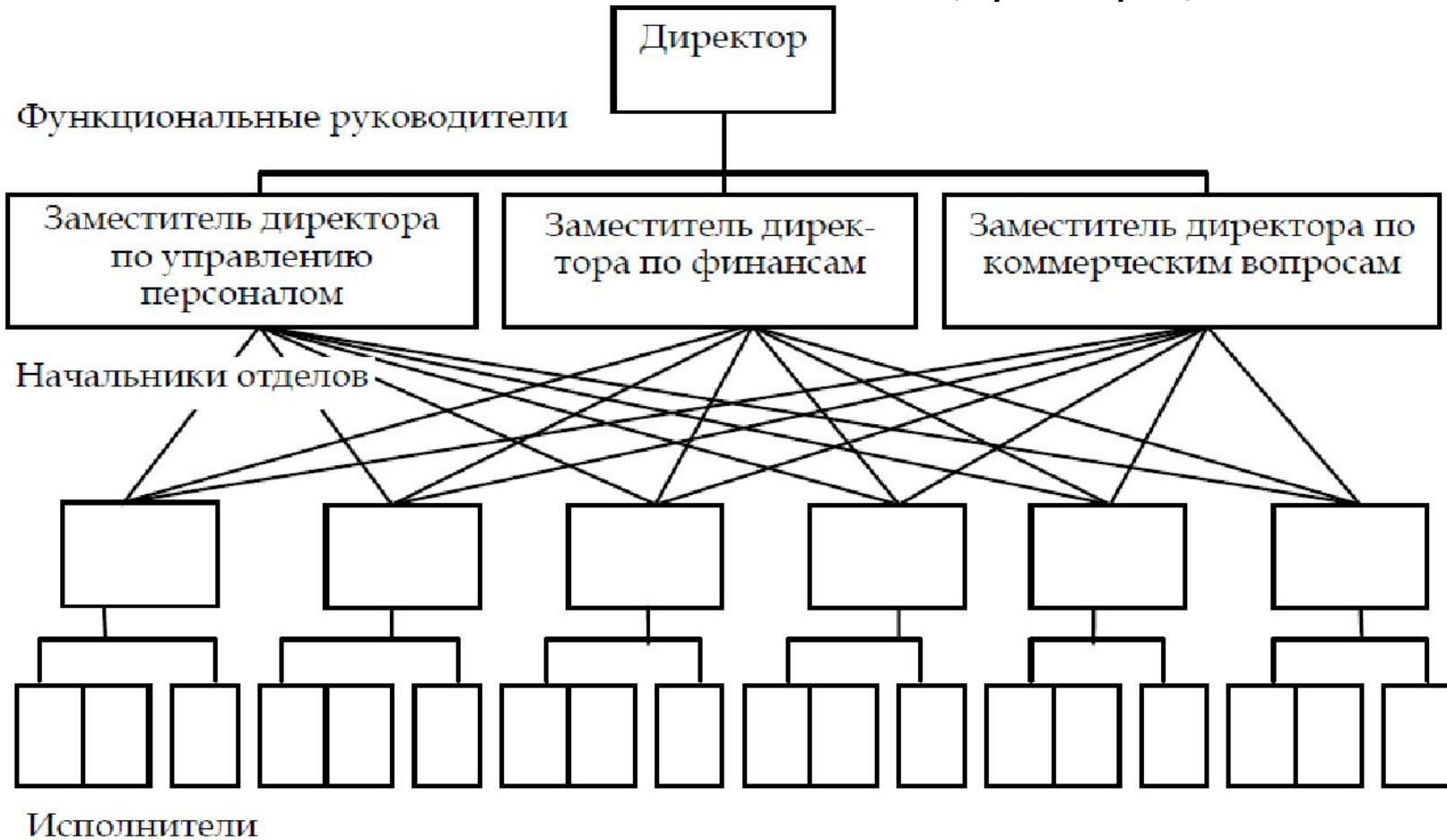
- Функциональная специализация аппарата управления значительно повышает его эффективность, поскольку вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться в выполнении всех функций, этим занимаются высококвалифицированные

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

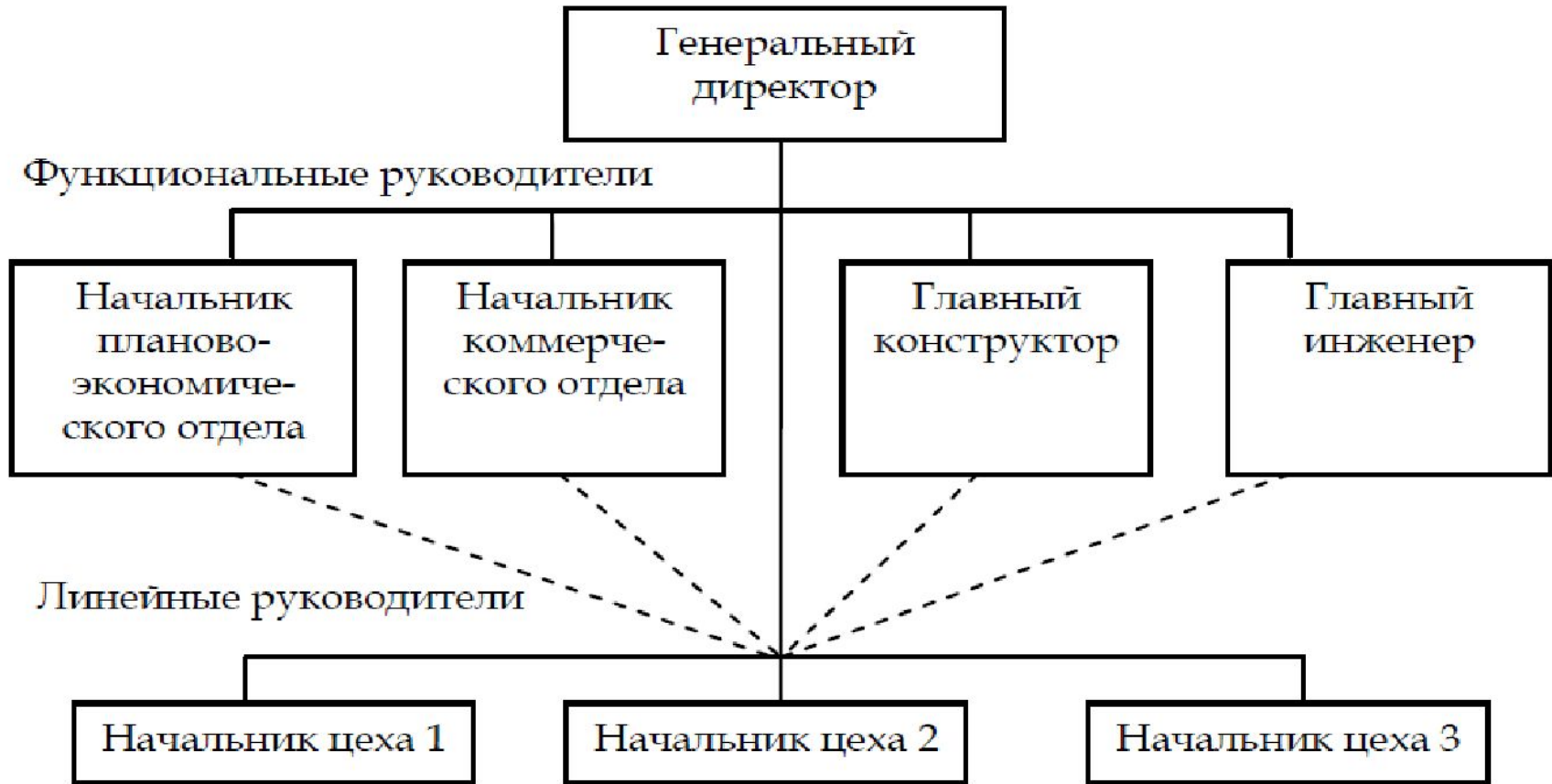
ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
возможность использования в работе опытных специалистов	чрезмерная централизация
подготовка компетентных управленческих решений	переплетение функциональных зависимостей
установление системы взаимных связей между руководителем и подчиненным	усложнение взаимосвязей
освобождение 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



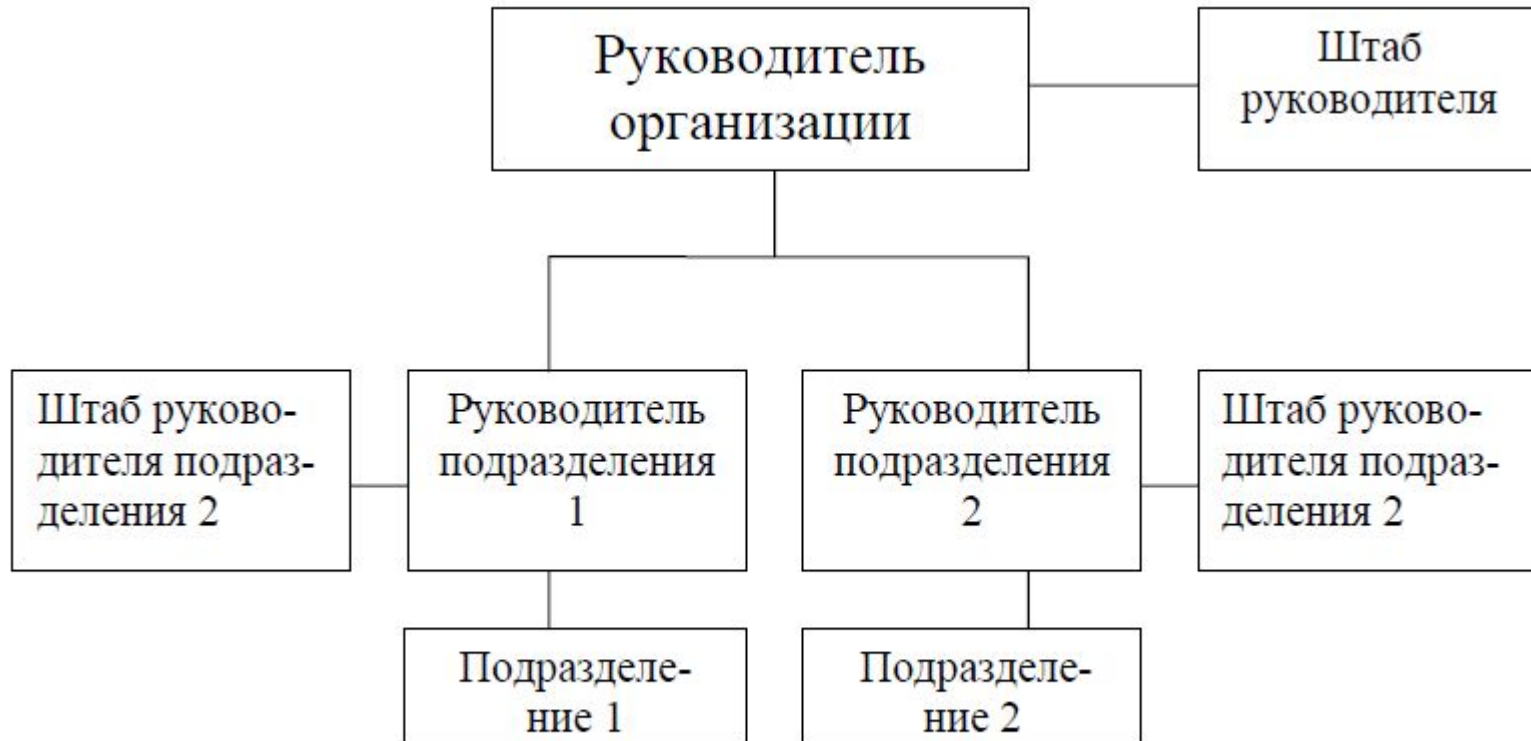
ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ

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

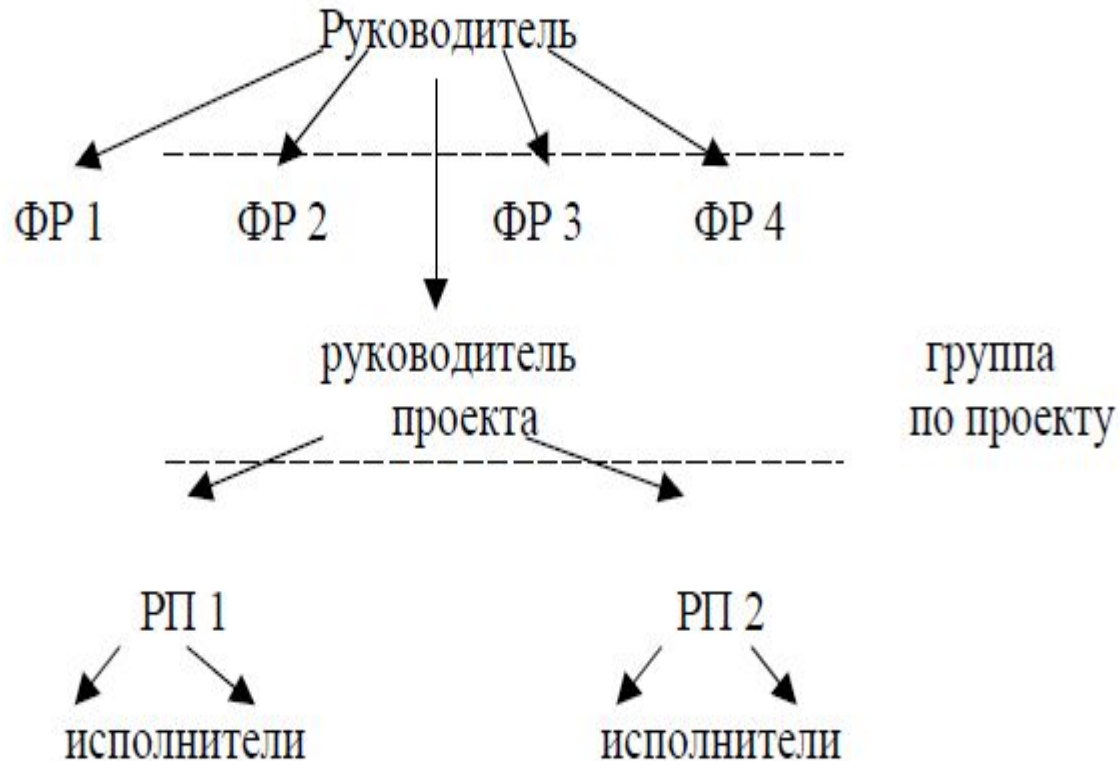
ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
более фундаментальная подготовка управленческих решений	при увеличении объема функциональной деятельности и при расширении масштабов управления штабы могут перерасти в параллельную структуру – возникает опасность потери необходимых связей функционального и линейного блоков в системе 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

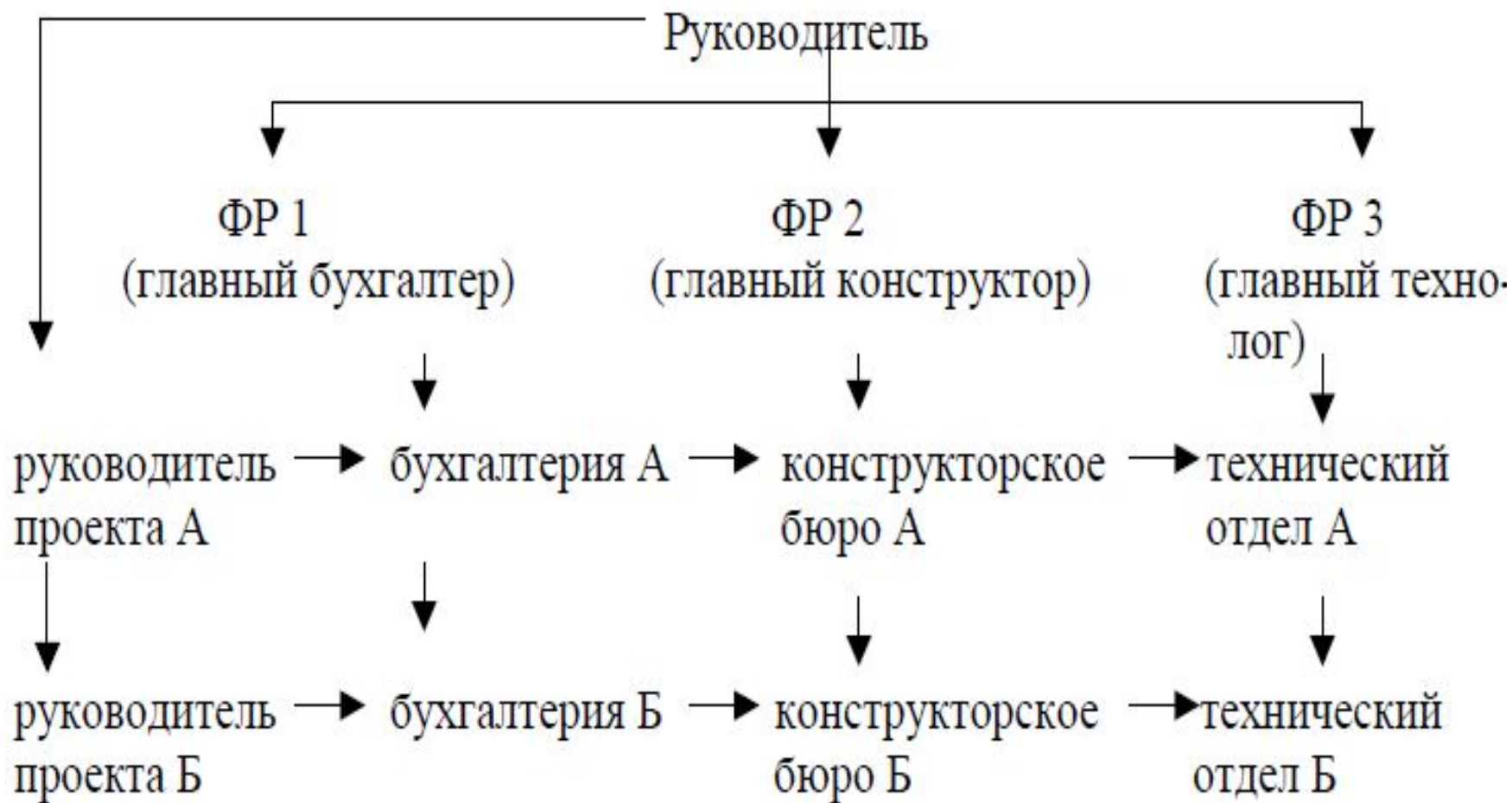
ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
группа по проекту концентрирует все усилия на решении единственной задачи	структура является временной, возможны конфликты и неправильный подбор кадров
учитывает влияние внешней среды	

МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

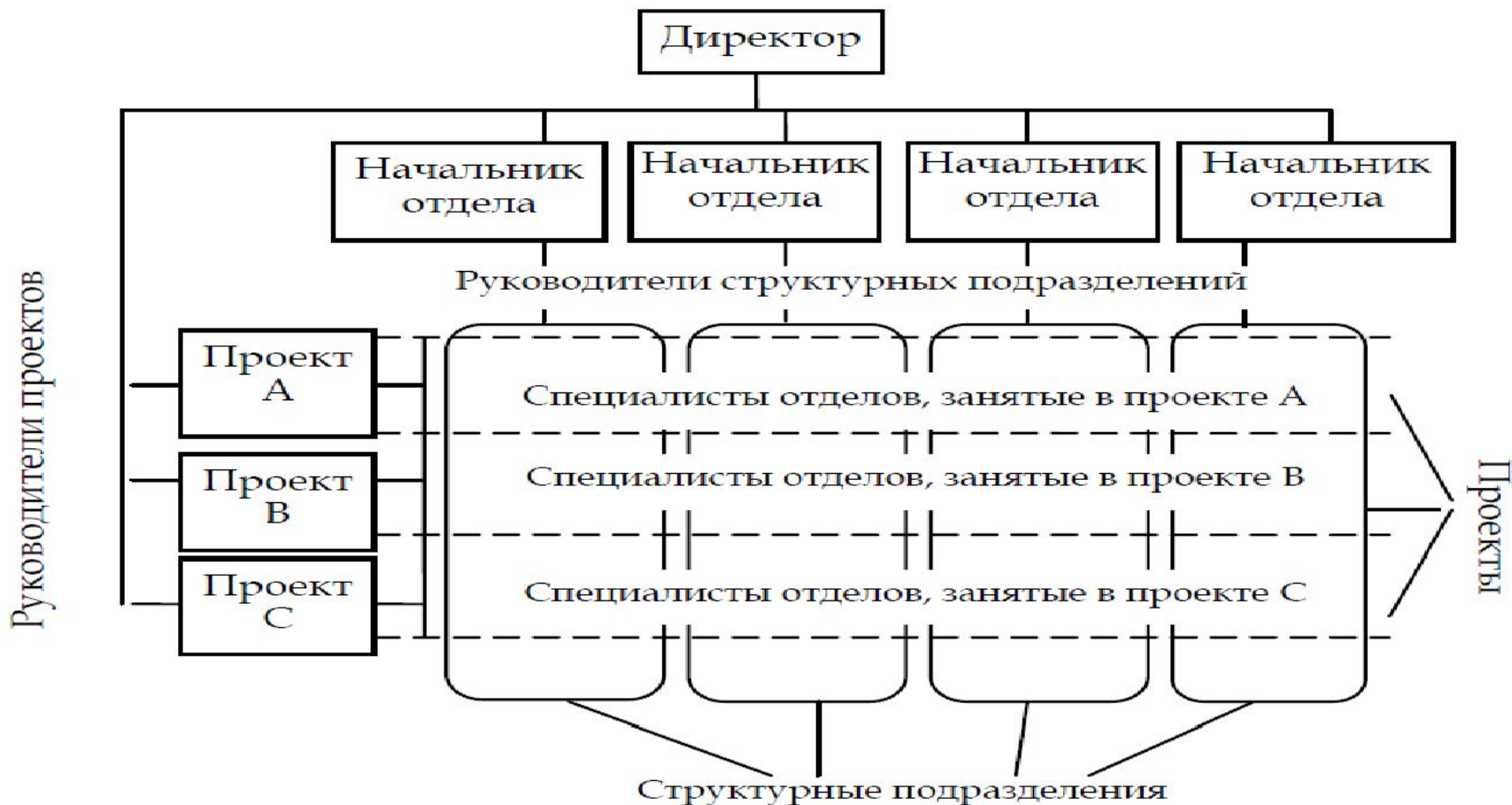
- ❑ предполагает наличие нескольких групп проекта
- ❑ структура управления основана на принципе двойного подчинения

*Приемлема для крупных транснациональных
корпораций*

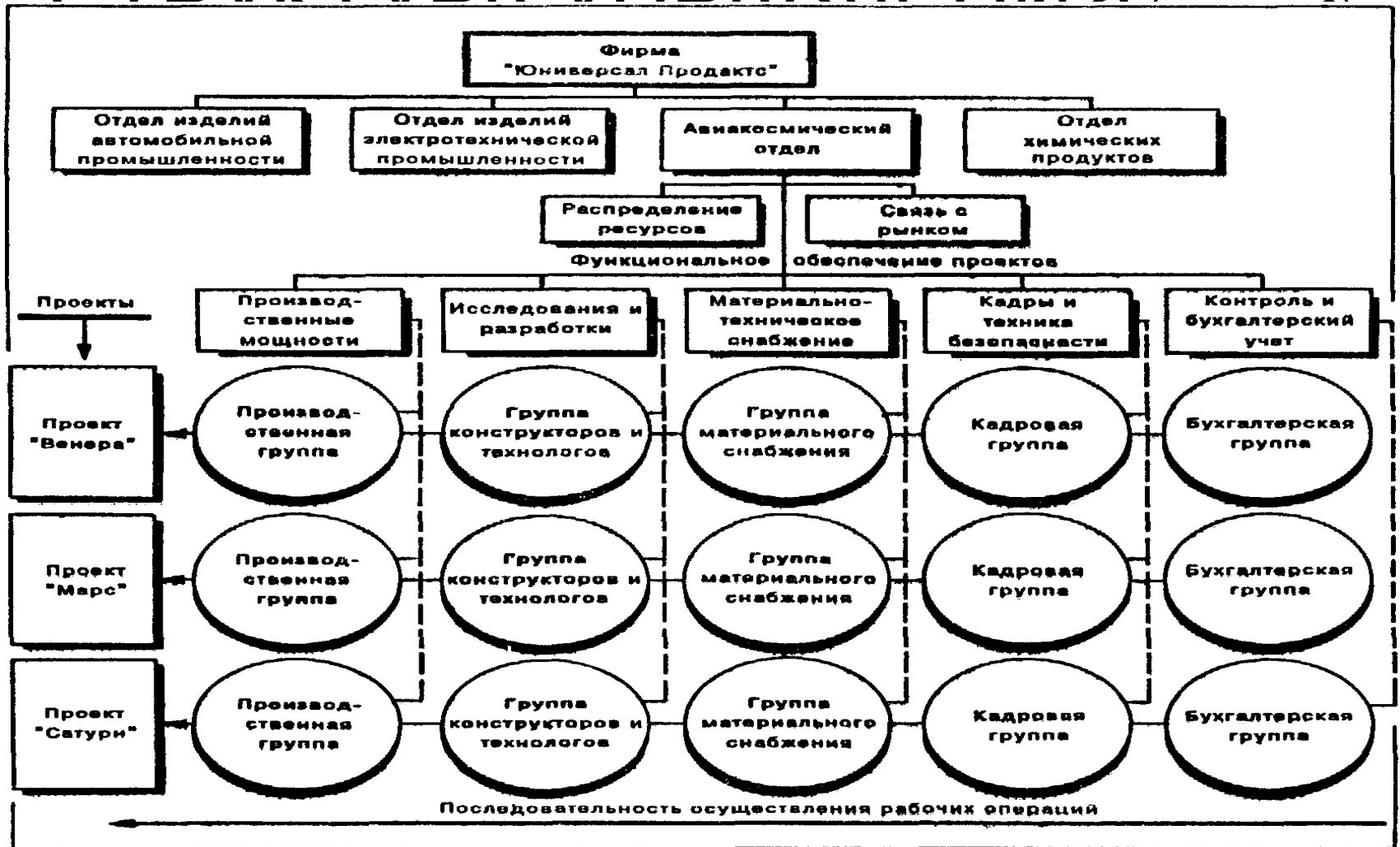
МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ *(пример 1)*



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.*