

Т. А. Кузнецова

---

# Менеджмент

---

Слайды к лекциям

---

# Тема 3: Функции управления

**3.1. Общие и конкретные функции управления**

**3.2. Планирование и целеполагание**

**3.3. Организация как функция управления**

**3.4. Мотивация труда**

**3.5. Контроль результатов**

---

## 3.3. Организация как функция менеджмента

**Никакая самая лучшая оргструктура не гарантирует  
хороших результатов.  
Но неверная структура – гарантия невыполнения задач.**

---

**Организация** — это обоснование и выбор элементов управляемой и управляющей подсистем, а также установление пространственно-временных и причинно-следственных связей между ними.

---

---

**Организационная структура управления (ОСУ)** — это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого

---

---

# Процесс формирования ОСУ:

1. деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям.
2. установление соотношения полномочий, которые связывают различные уровни управления и обеспечивают возможность распределения и координации задач.
3. определение должностных обязанностей как совокупности определенных задач и функций и поручение их выполнения конкретным лицам.

# ПОЛНОМОЧИЯ

```
graph TD; A[ПОЛНОМОЧИЯ] --> B[Линейный полномочия]; A --> C[Штабные полномочия]; C --> D[Рекомендательные]; C --> E[Параллельные]; C --> F[Функциональные]; C --> G[Обязательного согласования];
```

**Линейный полномочия**

**Штабные полномочия**

Рекомендательные

Параллельные

Функциональные

Обязательного согласования

# Делегирование полномочий

Аргументы «против»	Аргументы «за»
Подчиненные не будут работать с полной отдачей («Разве они будут работать так, как я ?»)	Получив самостоятельность сотрудники будут работать с полной отдачей
Подчиненные еще не готовы к такой работе («Их еще учить и учить»)	Сразу будет видно, кто хочет и может повышать свое мастерство, а кто – нет
Работники не захотят брать на себя лишнюю ответственность («Они работают «от» и «до»)	Расширится круг обязанностей сотрудников и возможностей проявления их инициативы
Опасения, что на стадии контроля будет много переделок	Стадия контроля станет ответственнее
Нежелание делиться с подчиненными властью	Приобретение хороших помощников
Боязнь, что многие события уйдут из-под личного контроля	Появится время для переключения на другие дела
Боязно наделить работников большими полномочиями	Возникает возможность проверить эффективность децентрализованной системы управления



# Делегирование полномочий

продолжение

Аргументы «против»	Аргументы «за»
Опасение, что работники подведут («Доверил, а потом переживай!»)	Становится нормой положение, при котором сотрудники делают работу лучше, чем если бы руководитель делал ее сам
Боязнь поколебать свой должностной статус («Я-то тогда зачем?»)	Укрепляется должностной статус руководителя на основе разработки и постановки новых стратегических задач
Ревность к успехам подчиненных («А вдруг сделают лучше меня?»)	Появляется возможность управления по достижениям сотрудников
Преувеличение собственной незаменимости	Возникает ощущение управляемости положением дел
Привычка лично решать все вопросы («За все отвечаю я сам!»)	Происходит освобождение от текущей рутинной работы
Преувеличение собственной компетентности («Мне проще и быстрее сделать эту работу самому»)	Пересматривается отношение к собственной загрузке работой: лучше часть ее передать, если есть возможность

# Делегирование полномочий

<b>Можно делегировать, когда</b>	<b>Нельзя делегировать, когда</b>
Проблема, требующая разрешения, понятна работнику	Работнику не понятно, какую проблему надо разрешить
Задание соответствует квалификации работника и уровню его компетентности	Задание не соответствует уровню квалификации и компетентности работника
Работник точно знает, что ждет от него руководитель	Работник не полностью представляет, что, собственно, ждет от него руководитель
Границы полномочий работника четко зафиксированы	Границы полномочий работника размыты
Определяется персональная ответственность работника за конкретный конечный результат	Ответственность работника представляется как нечто само собой разумеющееся, но детально не оговаривается
Руководитель предлагает задание только тем, кто готов откликнуться на них	Руководитель навязывает задания тем, кто не хочет их выполнять

# Делегирование полномочий

продолжение

<b>Можно делегировать, когда</b>	<b>Нельзя делегировать, когда</b>
Работник точно знает, как будут оценены конечные результаты его работы, если он выполнит ее отлично, хорошо или удовлетворительно	Работнику не сообщается, как будут оцениваться конечные результаты его работы в зависимости от качества ее выполнения
Задания передаются целиком, чтобы работник мог видеть весь «фронт работ»	Задания передаются частями, из-за чего теряется «фронт работ»
Задания распределяются равномерно по контрольным срокам	Задания выдаются неравномерными дозами, в «рваном режиме», с нарушениями контрольных сроков
Задание передается только одному сотруднику	Одно и то же задание передается нескольким сотрудникам одновременно для надежности
Сотруднику открывается доступ к необходимой ему информации	Работнику не обеспечивается доступ к необходимой ему информации

# Делегирование полномочий

продолжение

<b>Можно делегировать, когда</b>	<b>Нельзя делегировать, когда</b>
Руководитель гарантирует необходимые виды поддержки и помощи по запросу сотрудника	Руководитель не сдерживает своих обещаний о поддержке и помощи по запросу работника
Руководитель не вмешивается в работу сотрудника, предпочитая учить его на собственных ошибках, но таких, которые можно быстро исправить	Руководитель часто вмешивается в работу сотрудника, отвлекая его по пустякам, угрожая возможными ошибками
Работник представляет результаты своей работы в вышестоящих инстанциях либо сам, либо вместе с руководителем	Конечные результаты работы подчиненного используются его руководителем либо автономно, либо в личных целях

# Требования к организационной структуре:

- Ясность
- Экономичность
- Ориентация сотрудников не на усилия, а на результаты
- Обеспечение каждому сотруднику понимания собственной задачи и задачи организации
- Облегчение процесса принятия решения
- Стабильность, но приспособляемость
- Устойчивость во времени, но способность к самообновлению

# Структуры управления

**Механистическая  
(бюрократическая)**

Линейная

Функциональная

Линейно-функциональная

Линейно-штабная

Дивизиональная

**Органическая (адаптивная,  
гибкая)**

Проектная

Матричная

Сетевая

# Характеристики и условия эффективного применения механистических и органических организаций

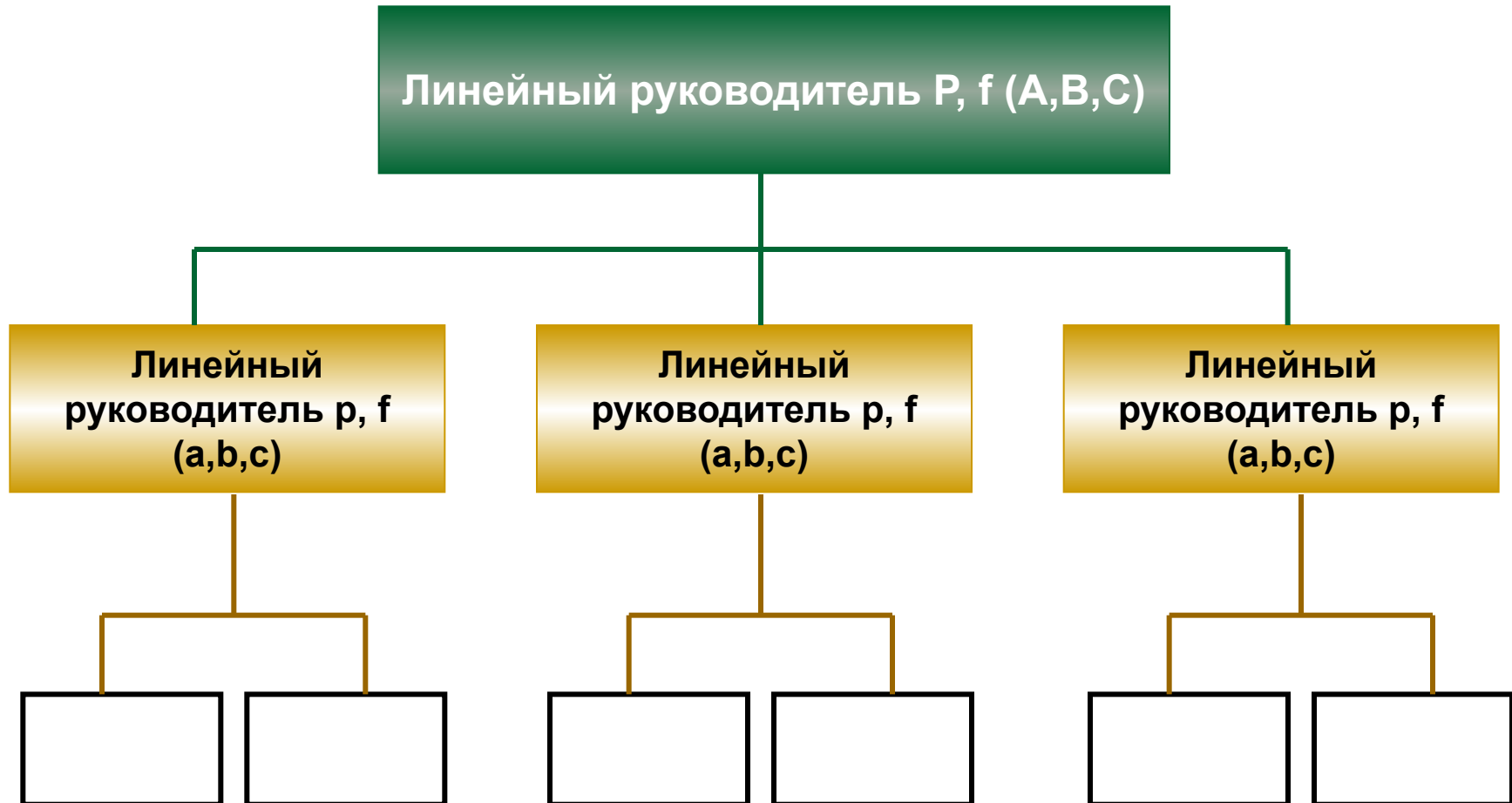
Механистический тип организации	Органический тип организации
<b>Характеристики</b>	
Узкая специализация в работе	Широкая специализация в работе
Работа по правилам	Мало правил и процедур
Четкие права и ответственность	Амбициозная ответственность
Ясность в уровнях иерархии	Уровни управления размыты
Объективная система вознаграждения	Субъективная система вознаграждения
Объективные критерии отбора кадров	Субъективные критерии отбора кадров
Отношения формальные	Отношения неформальные

# Характеристики и условия эффективного применения механистических и органических организаций

<b>Механистический тип организации</b>	<b>Органический тип организации</b>
<b>Условия</b>	
Несложное, стабильное окружение	Сложное, нестабильное окружение
Цели и задачи известны	Неопределенность целей и задач
Задачи поддаются делению	Задачи не имеют четких границ
Задачи простые и ясны	Задачи сложные
Работа измеряема	Работу измерить сложно
Оплата труда мотивирует	Мотивирование высших потребностей
Признается данная власть	Авторитет власти завоевывается



# Линейная структура управления



# Пример линейной структуры



## **Достоинства линейных структур:**

1. единство и четкость распорядительства;
2. согласованность действий исполнителей;
3. четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным;
4. быстрота реакции в ответ на прямые указания;
5. простота управления;
6. получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами;
7. личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.
8. простой контроль.

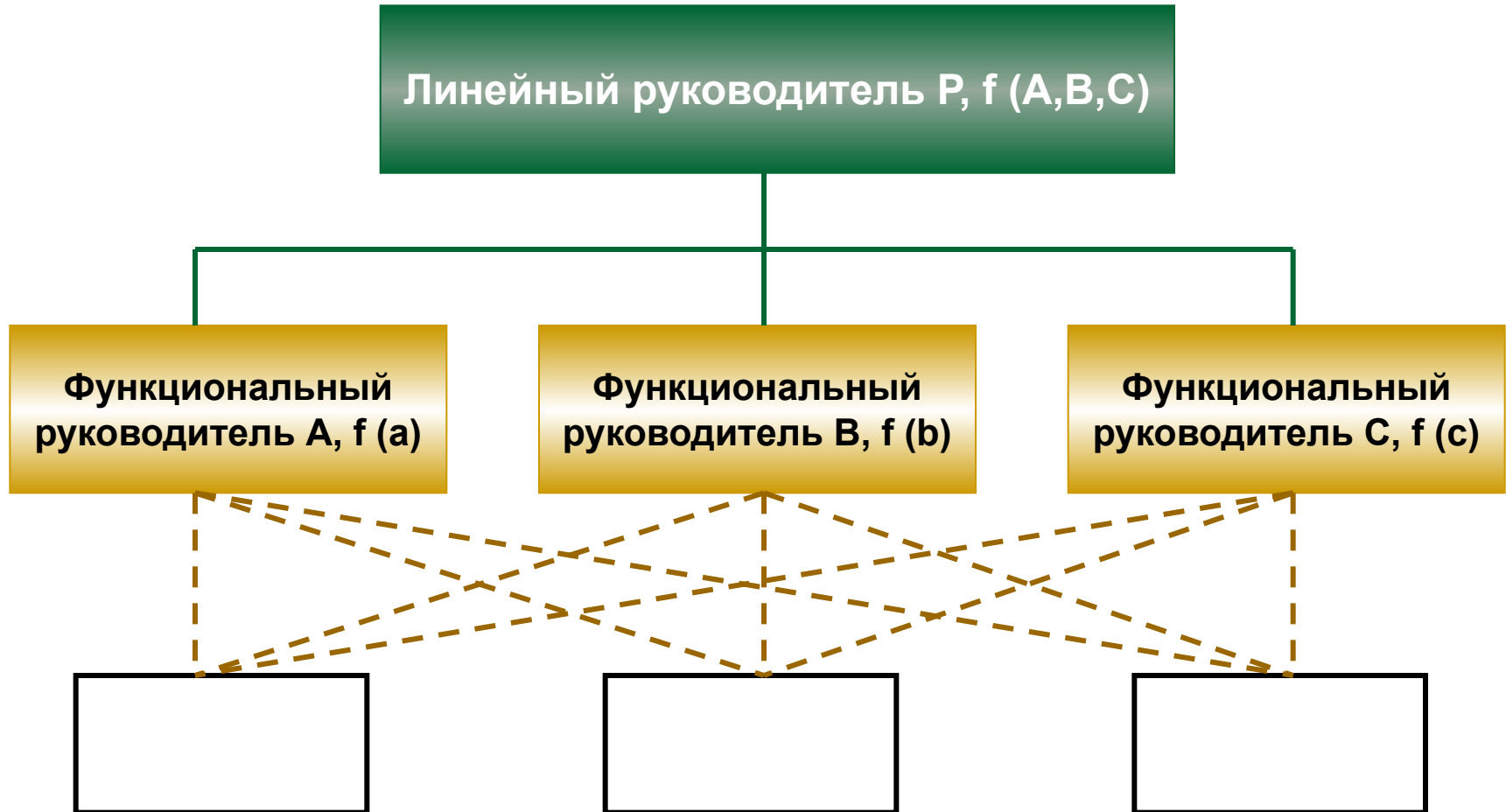
## **Недостатки линейных структур:**

1. высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными;
2. перегрузка менеджеров высшего уровня, огромное количество информации, поток бумаг, множественность контактов с подчиненными и вышестоящими;
3. тенденции к волоките при решении вопросов, касающихся нескольких подразделений;
4. сложные коммуникации между исполнителями;
5. низкий уровень специализации руководителей;
6. концентрация власти в управляющей верхушке;
7. ярко выраженный авторитарный стиль руководства

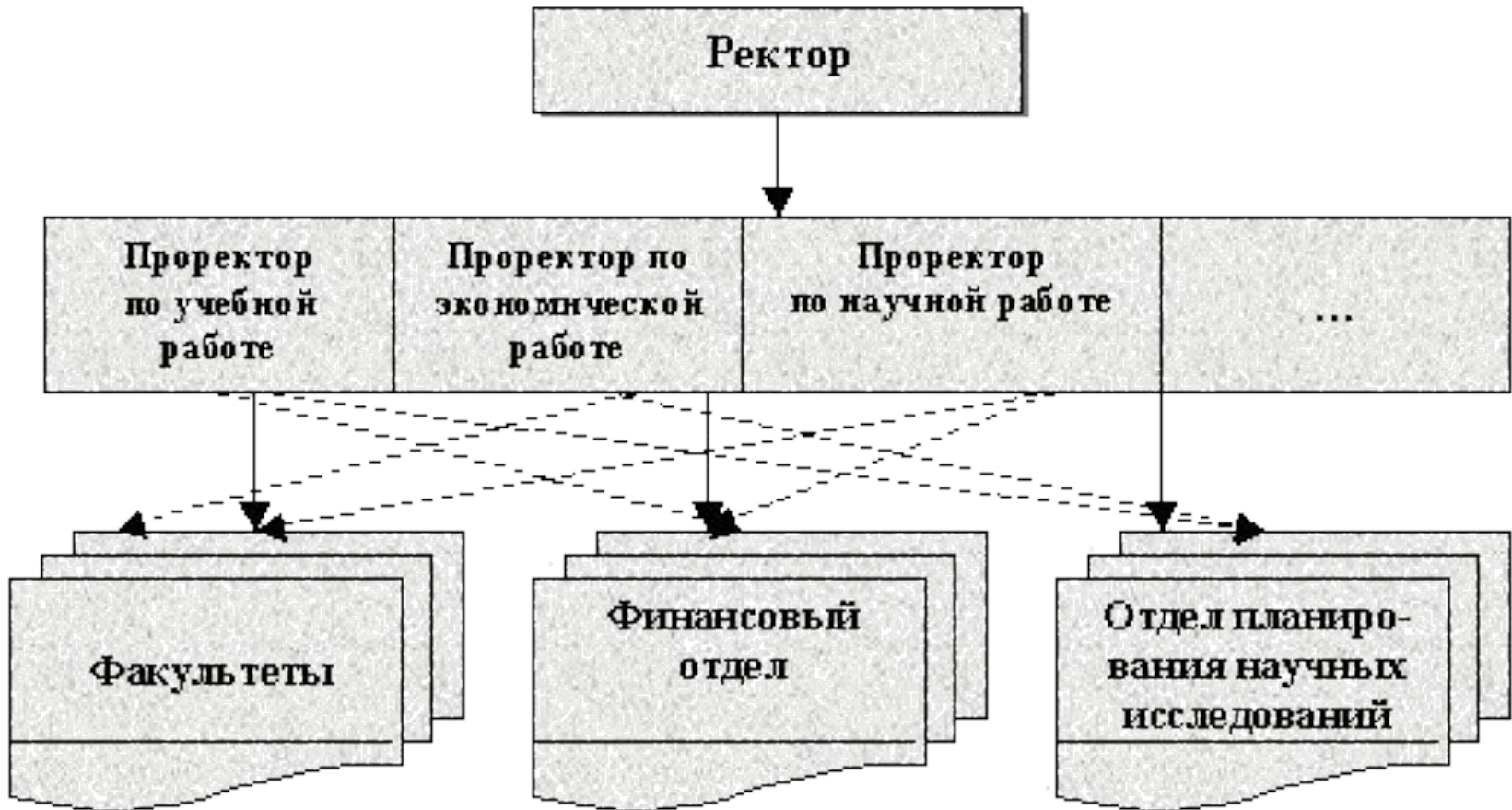
## **Условия применения:**

В чистом виде не используется. Является составной частью более сложных организационных структур

# Функциональная структура управления



# Пример функциональной структуры



### **Достоинства функциональных структур:**

1. исключает дублирование функций в разных подразделениях организации
2. стимулируя профессиональную специализацию работников, обеспечивает рост их квалификации

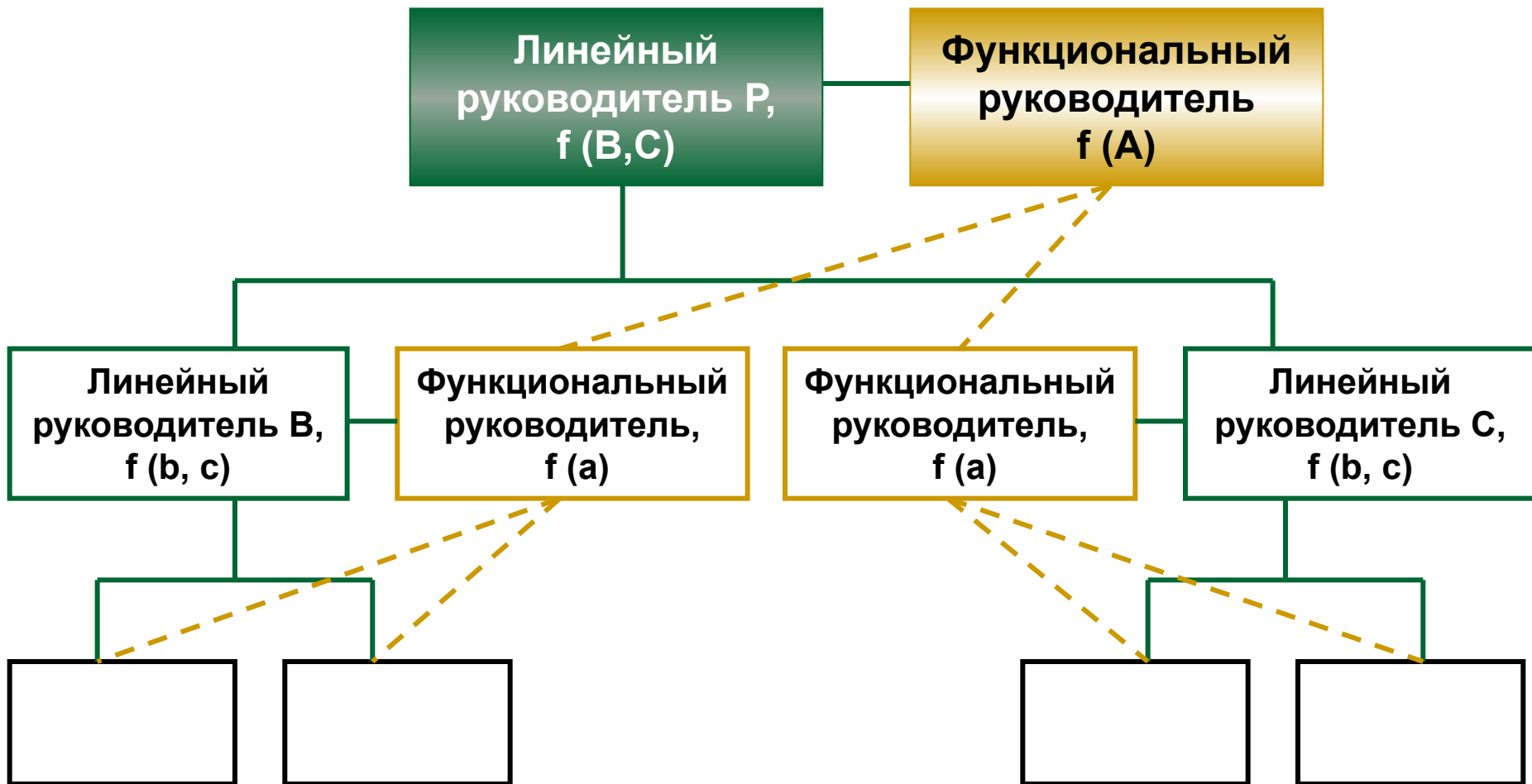
### **Недостатки функциональных структур:**

1. проблема межфункциональной координации, что создает многозвенные бюрократические процедуры согласования
2. работников функциональной структуры отличает узкопрофессиональное видение проблем, ориентация на цели «своего» подразделения в ущерб общим целям организации
3. фокусирует внимание менеджеров на эффективном выполнении каждой функции в отдельности, а не на эффективное достижение целей организации в целом

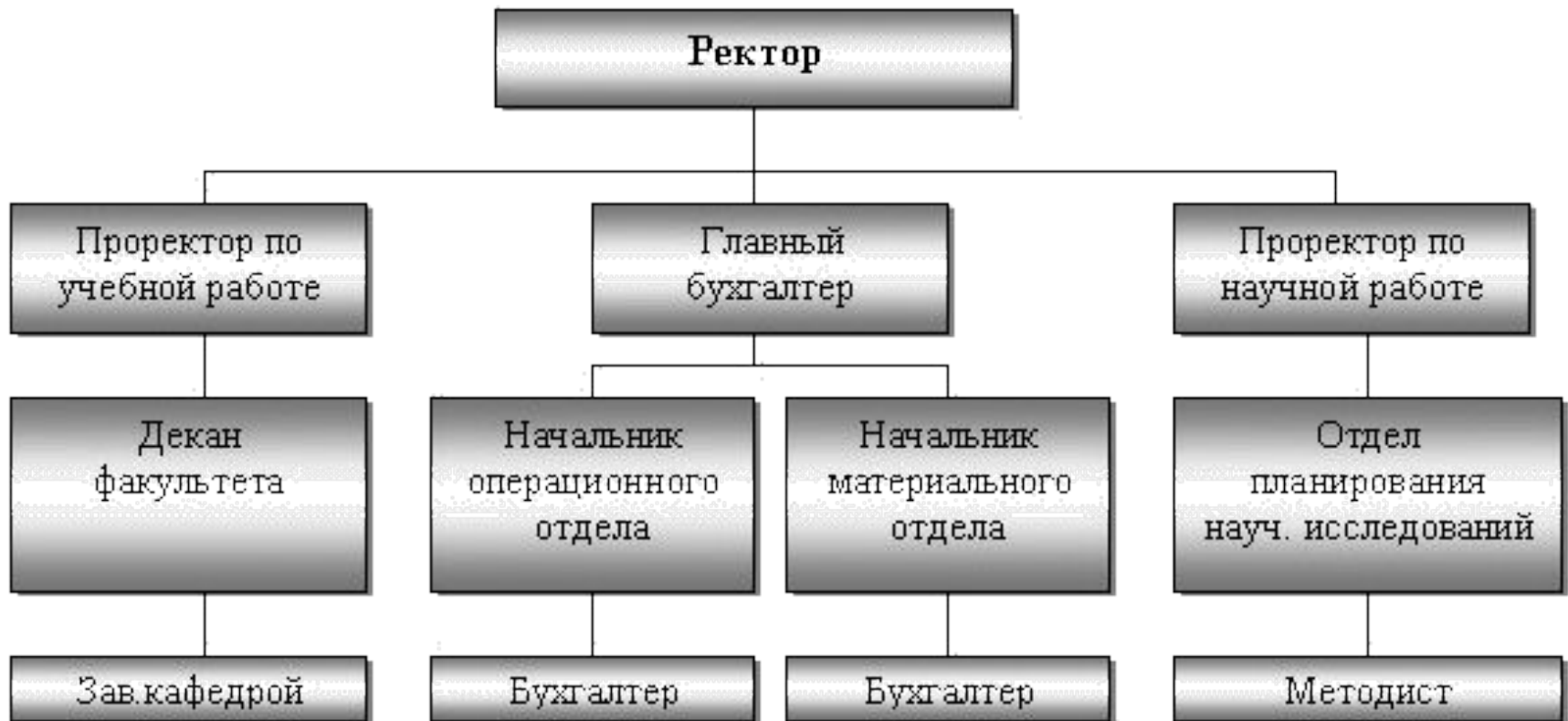
### **Условия применения:**

1. применяется компаниями, строящими свои конкурентные преимущества на технологическом превосходстве в большей степени, чем на возможности раньше других удовлетворить потребности рынков
2. компании с относительно ограниченной номенклатурой продукции, стабильным спросом, относительно низкой конкуренцией и неизменной технологией
3. небольшие компании с простым производственным процессом.

# Линейно-функциональная структура



# Пример линейно-функциональной структуры





### **Достоинства линейно-функциональных структур:**

1. более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;
2. освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.;
3. построение связей «руководитель — подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю.

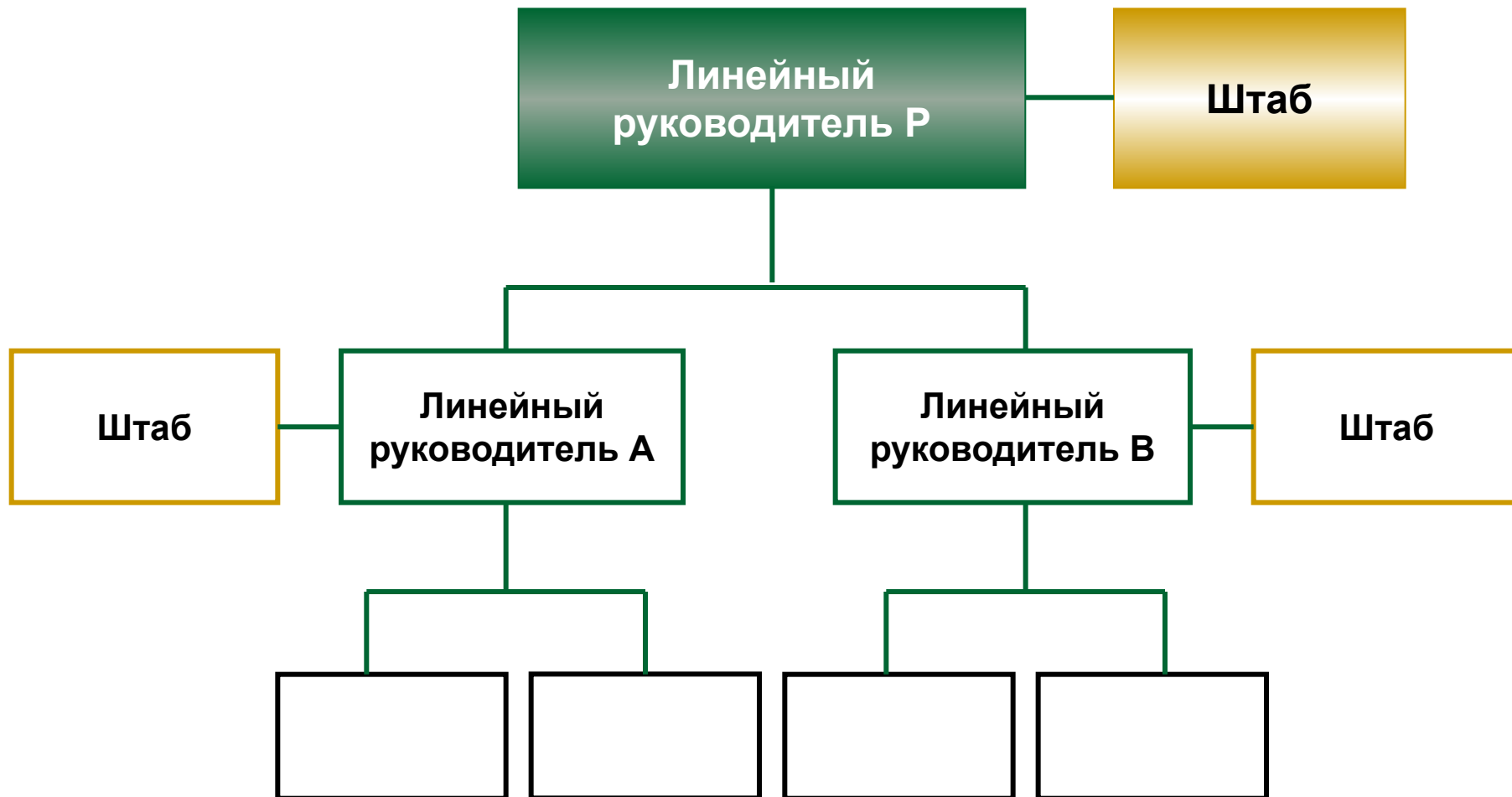
### **Недостатки линейно-функциональных структур:**

1. каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы;
2. отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;
3. чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;
4. аккумуляция на верхнем уровне наряду со стратегическими оперативных задач.

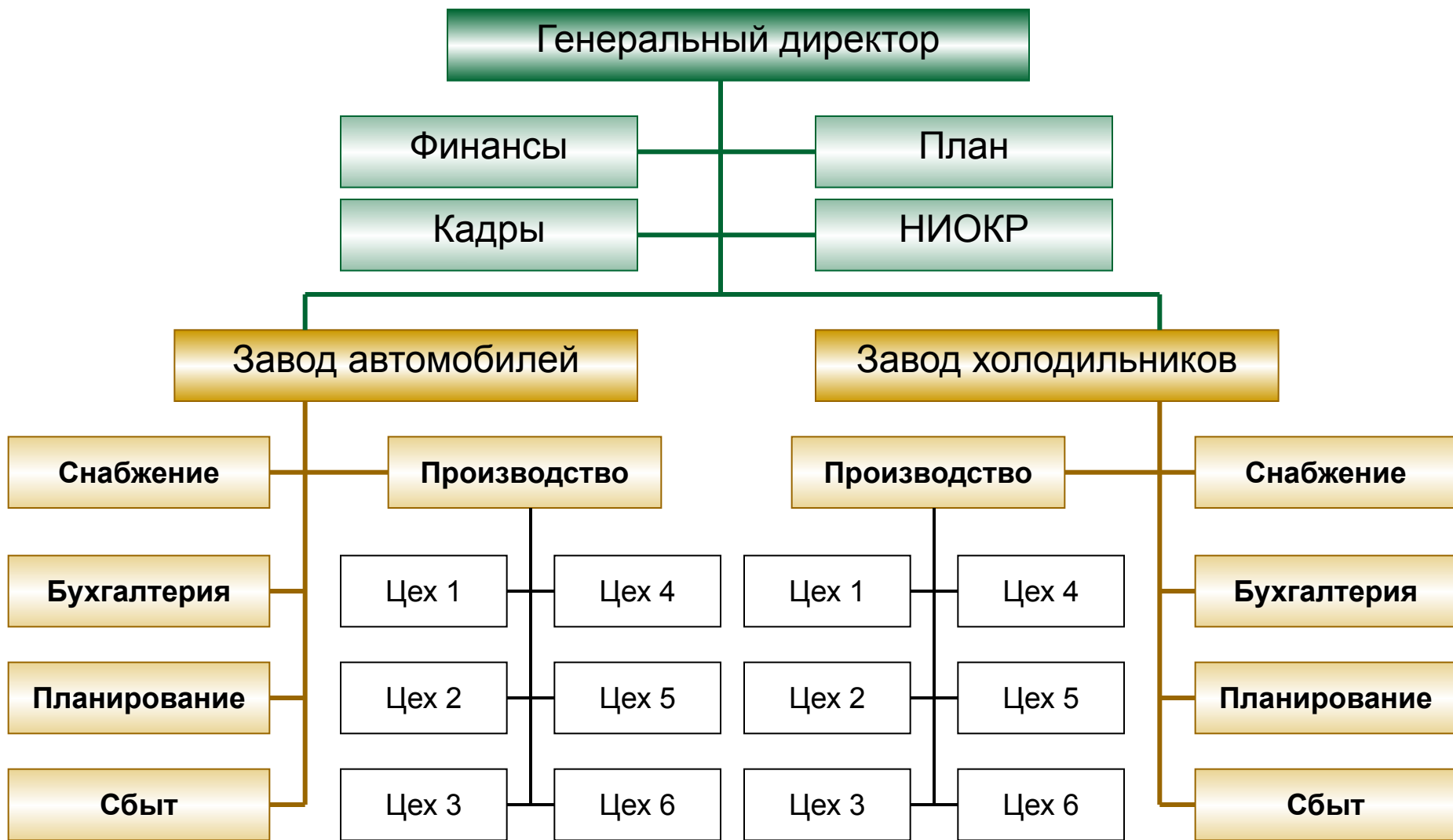
### **Условия применения:**

Самый распространенный вид организационной структуры.

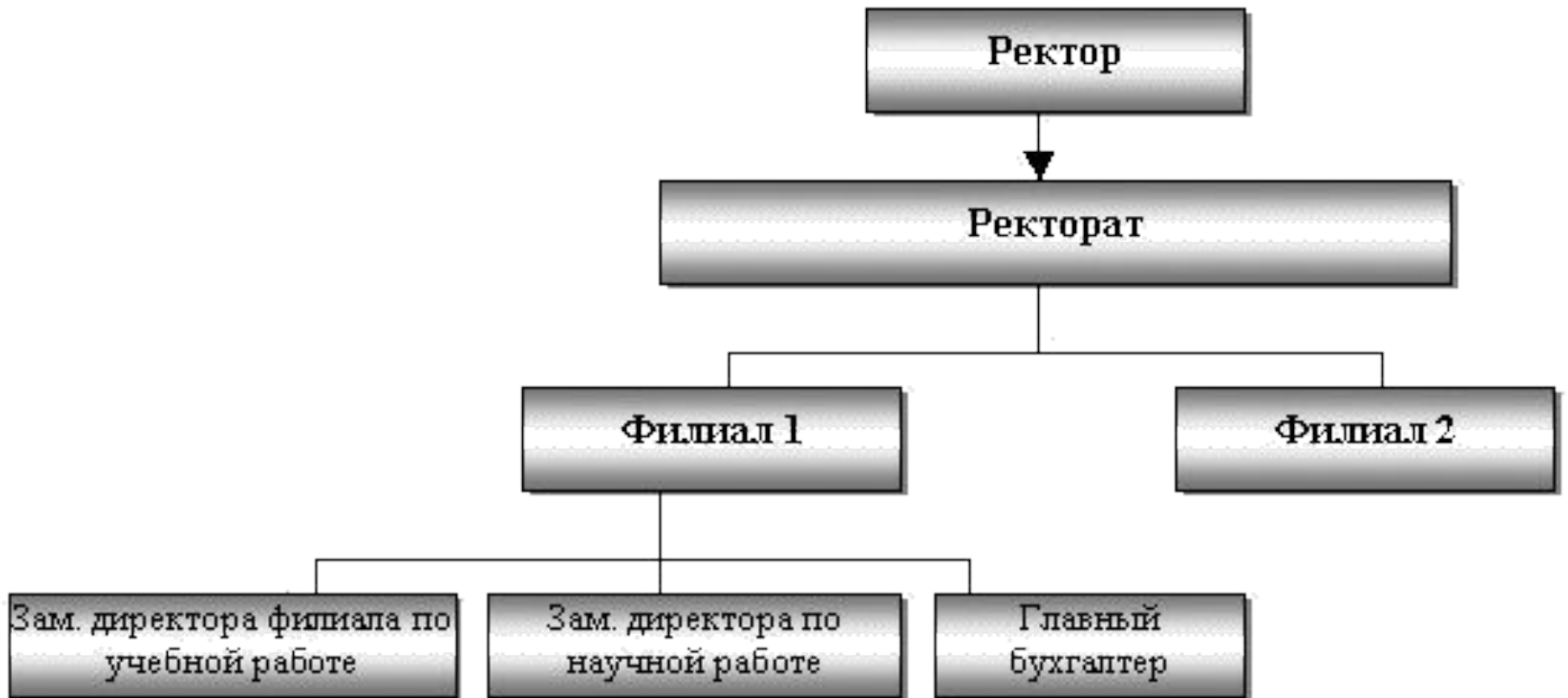
# Линейно-штабная структура



# Дивизиональная структура



# Пример дивизиональной структуры (территориальная)



### **Достоинства дивизиональных структур:**

1. снизилась острота проблемы межфункциональной координации за счет переадресации задачи координации с уровня исполнительного директора на уровень руководителей дивизионов
2. устранена проблема медленной реакции на изменения внешней среды
3. позволяет увязать деловую стратегию для каждого дивизиона со спецификой соответствующего целевого рынка
4. отсутствие перегруженности руководства оперативными вопросами

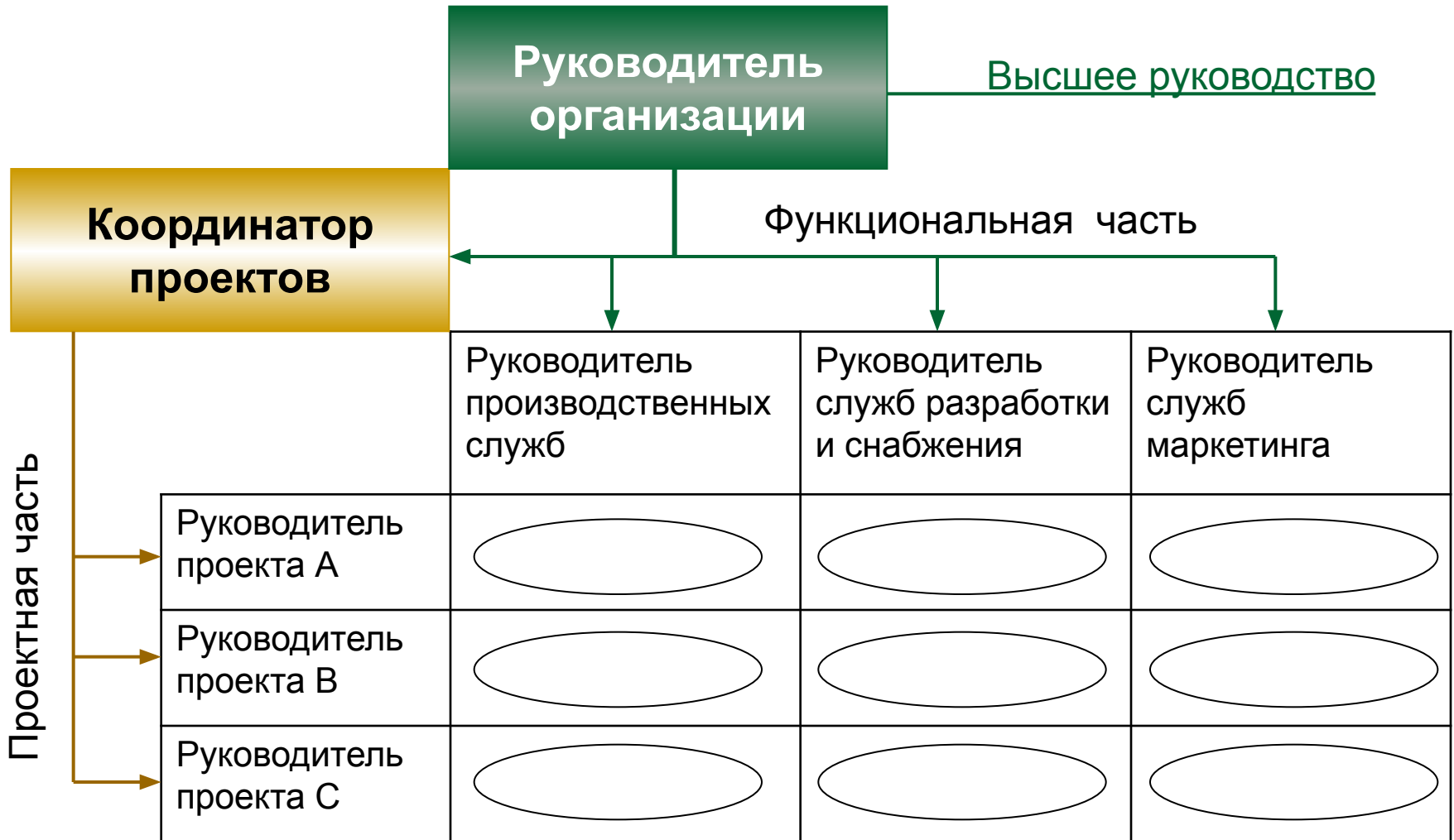
### **Недостатки дивизиональных структур:**

1. чем независимее дивизиональные лидеры от высшего руководства компании, тем опаснее разрыв стратегического и оперативно-тактического руководства. Утратив контроль над ситуацией в дивизионах, руководство компании не в состоянии сформировать реалистичную общую стратегию
2. приводит к дублированию функциональных департаментов на корпоративном уровне и на уровне дивизионов

### **Условия применения:**

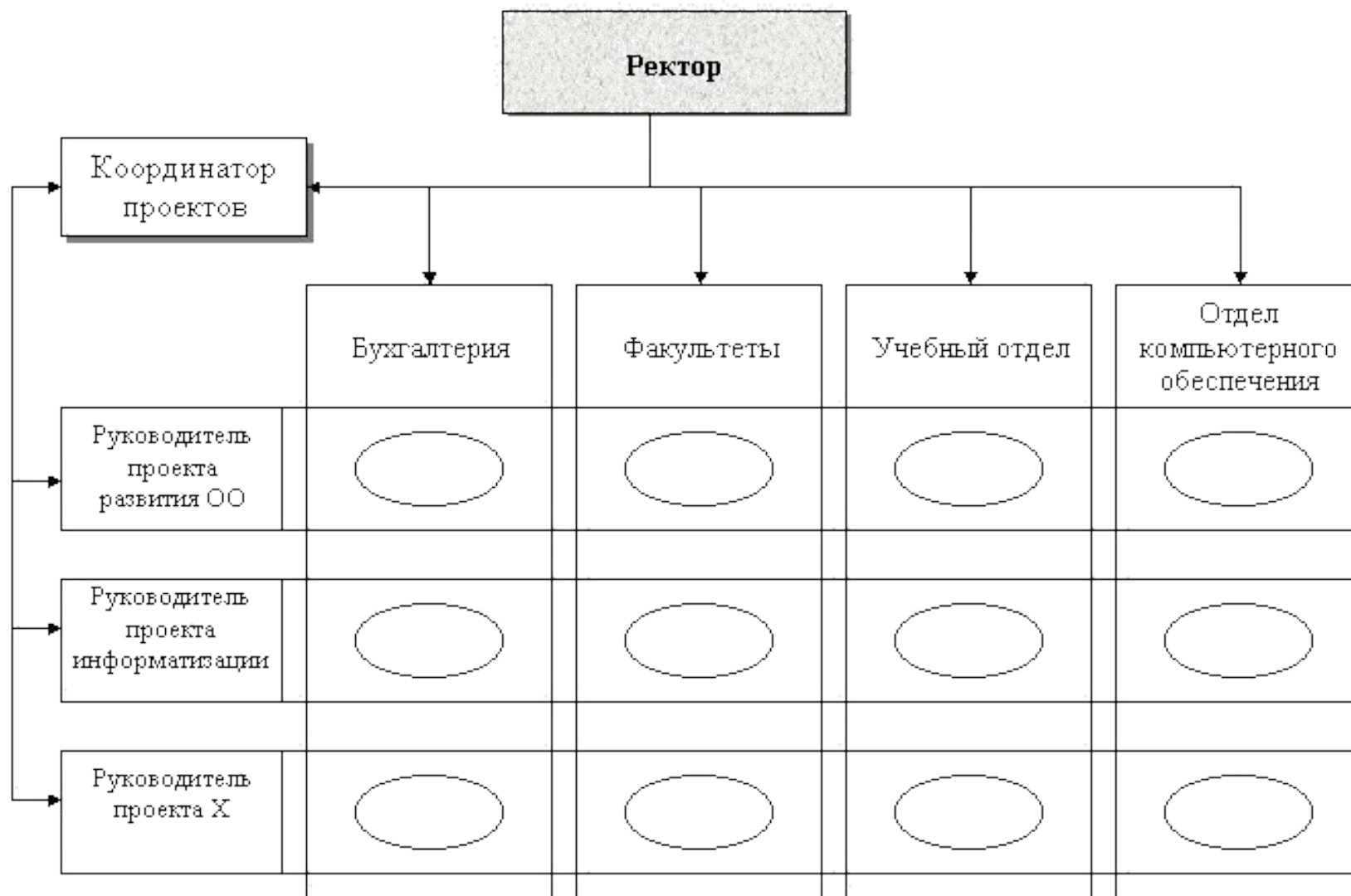
1. компаний с широкой номенклатурой продукции,
2. компаний, ориентированных на несколько групп клиентов с кардинально различающимися потребительскими предпочтениями.
3. фирм, действующих в нескольких странах или регионах.

# Матричная структура



○ Матричные ячейки или группы

# Пример матричной структуры



# Матричная структура

## Руководство

## Функциональное обеспечение проектов

Руководители проектов

Исследования и разработка	Производственные цеха (мощности)	Материально-техническое снабжение	Бухгалтерский учет, контроль	Кадры и техника безопасности
Группа специалистов – разработчиков, конструкторов	Группа производственников (рабочие, мастера)	Группа снабженцев	Группа бухгалтеров, экономистов	Группа кадровых служащих
Группа специалистов – разработчиков, конструкторов	Группа производственников (рабочие, мастера)	Группа снабженцев	Группа бухгалтеров, экономистов	Группа кадровых служащих
Группа специалистов – разработчиков, конструкторов	Группа производственников (рабочие, мастера)	Группа снабженцев	Группа бухгалтеров, экономистов	Группа кадровых служащих



### **Достоинства матричных структур:**

1. позволяет перераспределять функциональных специалистов между проектами,
2. позволяет избегать дублирования функциональных служб,
3. в ней отсутствует проблема трудоустройства специалистов по завершении проекта

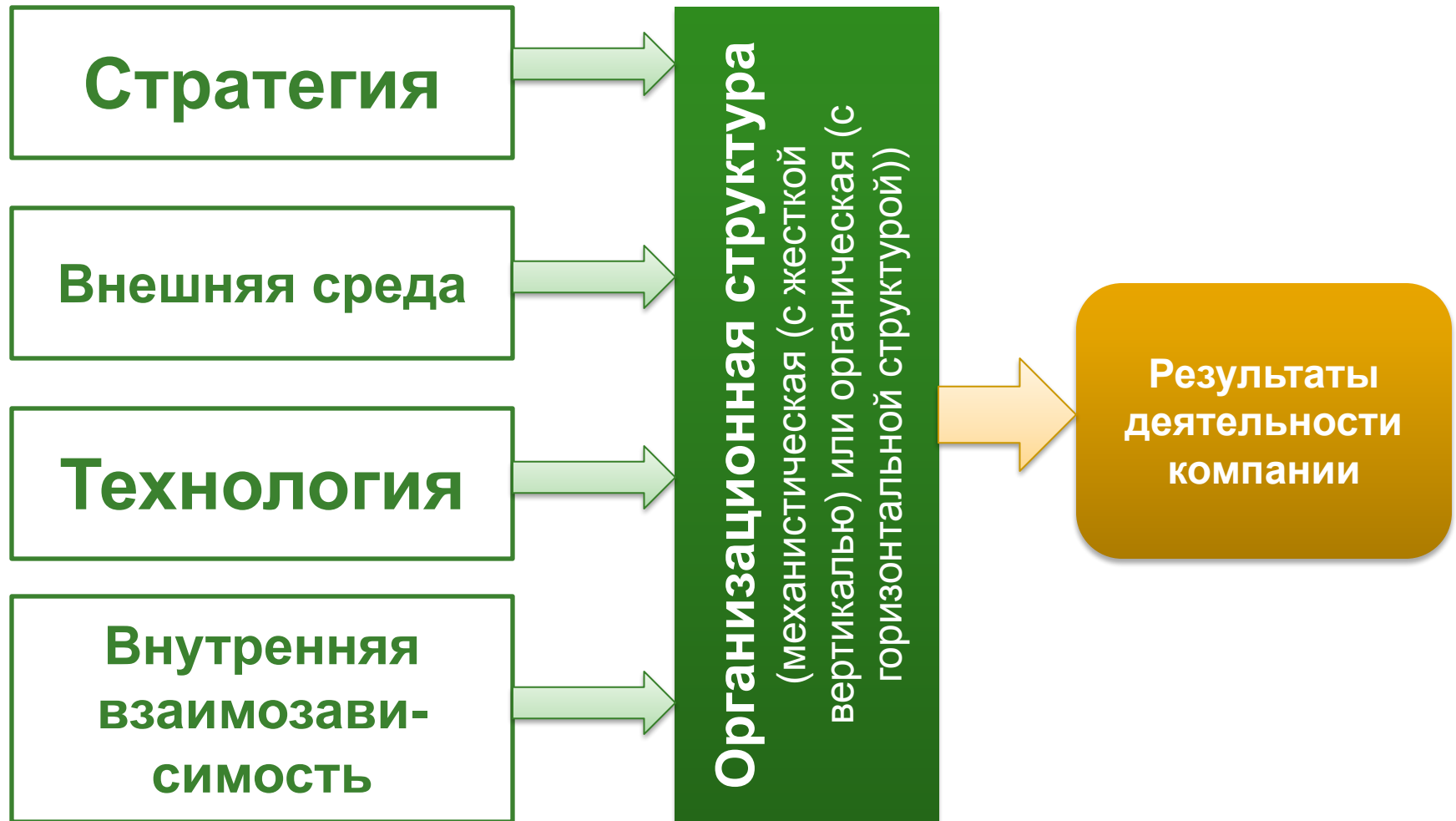
### **Недостатки матричных структур:**

1. ощутимый рост затрат на ведение деловых операций и удлинение сроков принятия решений из-за необходимости многочисленных согласований
2. происходит значительное увеличение управленческого аппарата, поскольку у каждого человека появляются два начальника
3. порождает особые психологические проблемы персонала (низкая лояльность работников; отсутствие четкости в должностных инструкциях, отношениях с начальством; невозможность планирования индивидуального профессионального и служебного роста из-за частой смены менеджеров; необходимость постоянно сражаться за ресурсы, признание и вознаграждение)

### **Условия применения:**

1. используют мультинациональные фирмы, которые не хотят выбирать между региональным и товарным группированием
2. применяются исследовательскими организациями и фирмами, специализирующимися на управленческом консалтинге
3. полезны для организации инновационных подразделений в корпорациях, работающих в сфере высоких технологий, таких, как авиакосмическая промышленность, телекоммуникации, фармацевтика, электронная промышленность.

# Факторы, влияющие на выбор вида ОСУ



# Зависимость ОСУ от внешней среды

## Структура

### Вертикальная

### Горизонтальная

Неопределенная  
(нестабильная)

#### Неправильное сочетание

вертикальная структура в  
нестабильной среде

чрезмерная жесткость  
структуры

#### Правильное сочетание

горизонтальная структура в  
нестабильной среде

Внешняя среда

#### Правильное сочетание

вертикальная структура в  
стабильной среде

#### Неправильное сочетание

горизонтальная структура в  
стабильной среде

Определенная  
(стабильная)

чрезмерно свободная  
структура