



# Тема 5 – Организация и управление

5.1 Система управления организацией.

5.2 Задачи управления современной деловой организацией.

5.3 Организационные структуры управления.

# 5.1 Система управления организацией.

- **Управляющая часть**
- (административно-управленческий аппарат)
- **Управляемая часть** (производственные и функциональные подразделения)

## 5.2 Задачи управления современной деловой организацией.

координация и интеграция усилий членов организации в направлении достижения общей цели

организация взаимодействия и поддержание контактов между рабочими группами и отдельными членами организации

сбор, оценка, обработка и хранение информации

распределение материальных и людских ресурсов

управление кадрами (разработка системы мотиваций, борьба с конфликтными ситуациями, контроль деятельности членов организации и групп)

контакты с внешними организациями, ведение переговоров, маркетинговая и рекламная деятельность

инновационная деятельность

контроль за исполнением решений, коррекция деятельности в зависимости от изменения условий

# Направление социально-психологического управления

Теория выбора руководителей

**Второй принцип:** имеются люди

**Первый принцип:** определенная часть персонала не любит организовывать свой труд

которые обладают инициативой, большим творческим потенциалом, с сильно развитым чувством

## Теория реализации целей

- в коллективе есть люди, которые могут хорошо работать только в том случае, если поставленные руководителем цели будут достигаться
- руководитель должен выбирать для таких людей быстро выполняемые задания и постоянно уведомлять их о пользе выполняемой ими работы.

## Теория потребностей

- стимулирование деятельности человека путем удовлетворения его потребностей и интересов

## Теория справедливости

- субъективное ожидание каждым человеком поощрения за его работу, соразмерно по отношению к его коллегам.
- требует от руководителя учитывать пристальное внимание подчиненных к его действиям по отношению к другим работникам

# Формы противоречия

Невосприимчиво**сть**

- реакция подчиненных на управляющее воздействие руководителя в случае

Поляризация

- характеризуется противоречивым подходом руководителя и исполнителя к средствам и

Столкновение

- характеризуется пониманием и поддержкой только части полученного задания

Антагонизм

- характеризуется неадекватным подходом руководителя и подчиненного к общей задаче

## Конфликты

– критиковать только действия, а не личность;  
– принимать компромиссы в решения;

- временное эмоциональное изменение настроения человека или группы людей в результате некоторых возмущающих воздействий


грубым;  
– вваливать на других свои ошибки; напускать на себя излишнюю

### Правила предотвращения конфликтов:

- честно и открыто дискутировать,
- находить общие точки

### Правила создания конфликтов:

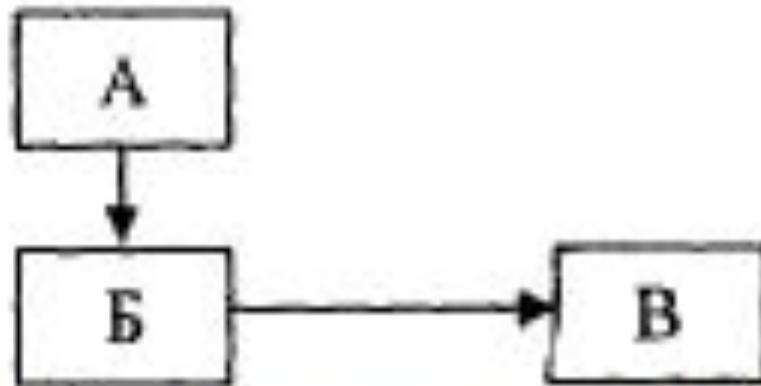
- строгость; настаивать на своей власти и исключительно

- 
- Принципы самоуправления
    - Первый принцип – сочетание управления и самоуправления
    - Второй принцип – вторичности
    - Третий принцип – мягкой регламентации



## 5.3 Организационные структуры управления.

- Структура управления - схематичное изображение связей звеньев или элементов системы управления организации представляет организационную структуру управления.



Организационная  
структура управления

(специализация),  
взаимосвязь и  
соподчиненность  
самостоятельных  
управленческих  
подразделений и  
отдельных  
должностей,  
выполняющих

Звено управления

функции управления  
• обособленное  
подразделение со  
строгими очерченными  
функциями

Степень управления

• совокупность  
звеньев,  
находящихся на  
определенном  
уровне иерархии  
управления

Департаментизация  
(департаментализаци  
я)

• процесс  
организационного  
обособления  
выполнения  
отдельных работ

# Формы связи

## Горизонтальные связи

• связи координации и координации равноправных звеньев управления;

• основное предназначение – способствовать наиболее эффективному взаимодействию подразделений

## Вертикальные связи

• субординационные, иерархические связи;

• служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации по всему кругу вопросов;

## Линейные связи

• руководитель реализует свои властные полномочия и осуществляет связи подчинения в прямом пределах

## Функциональные связи

• реализация определенной функции управления;

• носят совещательный, рекомендательный

# Уровни структуры

- макроуровень
  - мультиорганизации фокального типа внутри организации как целого
- мезоуровень
  - относительно автономные организационные образования
- микроуровень
  - группы участников организации, самые ее мелкие структурные подразделения

# Общие характеристики организации

- Размер органи-зации
- Сложность или дифферен-циация
- Формали-зация
- Контроль
- Админист-ративный компонент
- Бюрокра-тизация
- Централи-зация
- Уровни власти

# Структуры управления

## Иерархические организационные структуры

- формальные, механистические, бюрократические, классические, традиционные.
- жесткая иерархия власти в организации, формализация используемых правил и процедур, централизованное принятие решений, узко определенная ответственность в деятельности.

## Адаптивные организационные структуры

- органические, гибкие.
- размытость иерархии управления, гибкость структуры власти, слабое или умеренное использование формальных правил и процедур, децентрализация принятия решений, широко определяемая

# Линейная структура

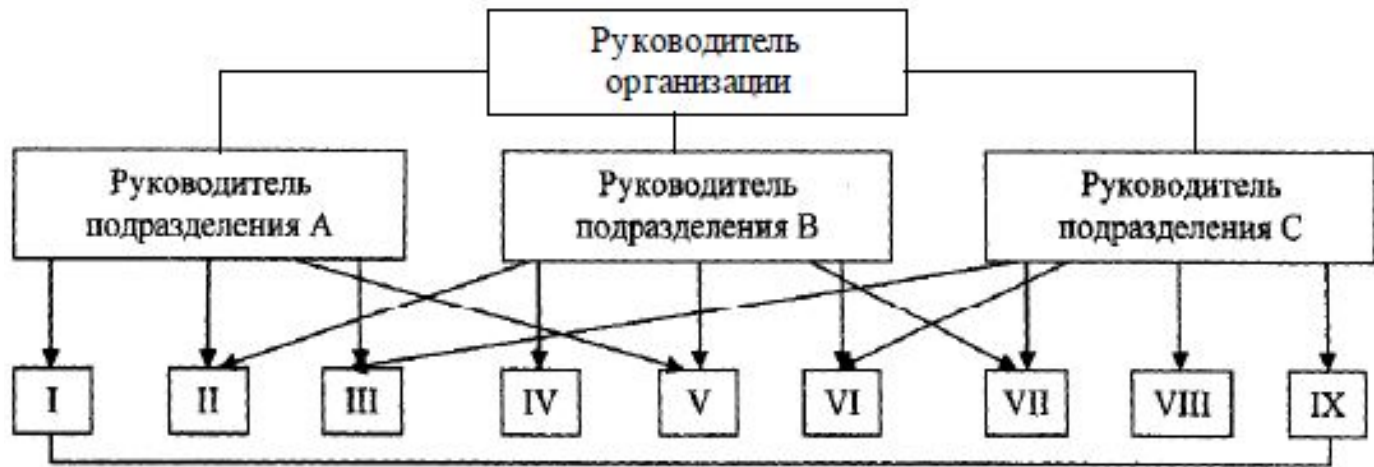


Достоинства

- единство распорядительства, простота и четкость подчинения;
- полная ответственность руководителя за результаты деятельности подчиненных ему подразделений;
- большая информационная перегрузка руководителя;
- согласованность действий исполнителей.

Недостатки

# Функциональная структура управления



Исполнители в производственных подразделениях

## Достоинства

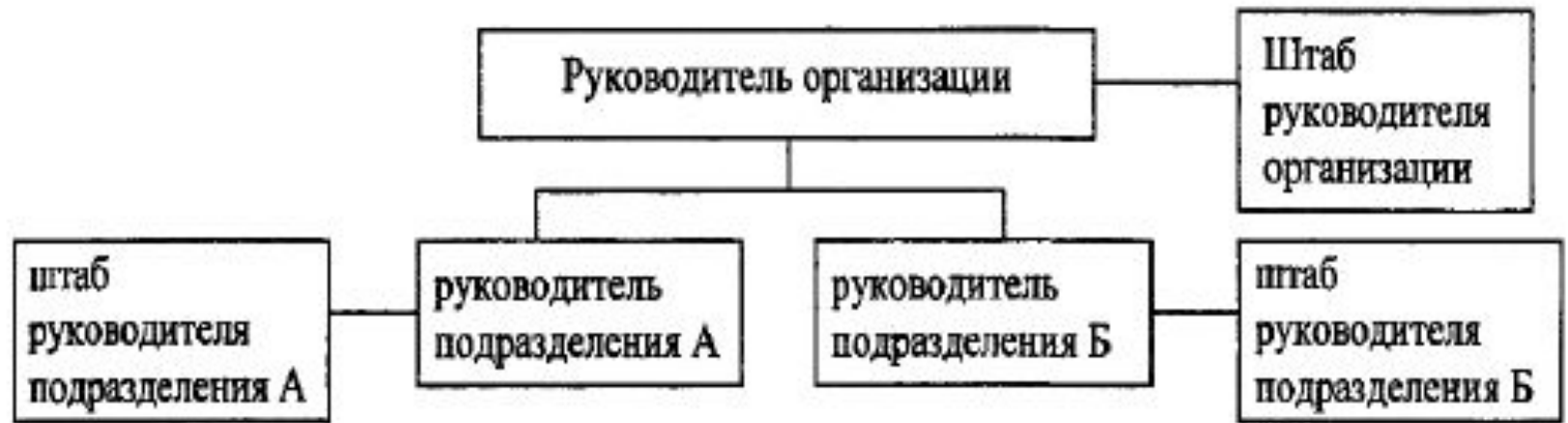
- высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций;
- специализация подразделений на выполнении определенного вида управленческой деятельности, ликвидация дублирования в выполнении задач управления отдельными службами.

## Недостатки

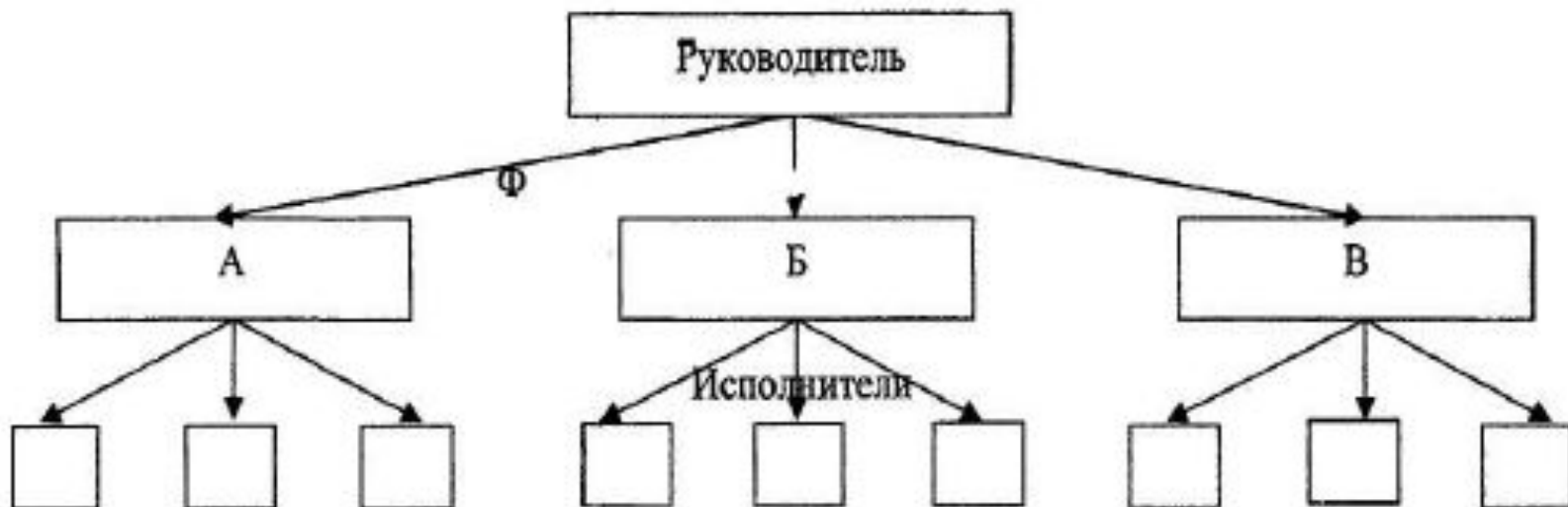
- нарушение принципа единоначалия;
- длительная процедура принятия решения;
- трудности



# Линейно-штабная структура управления



# Линейно-функциональная структура



# Дивизиональные структуры

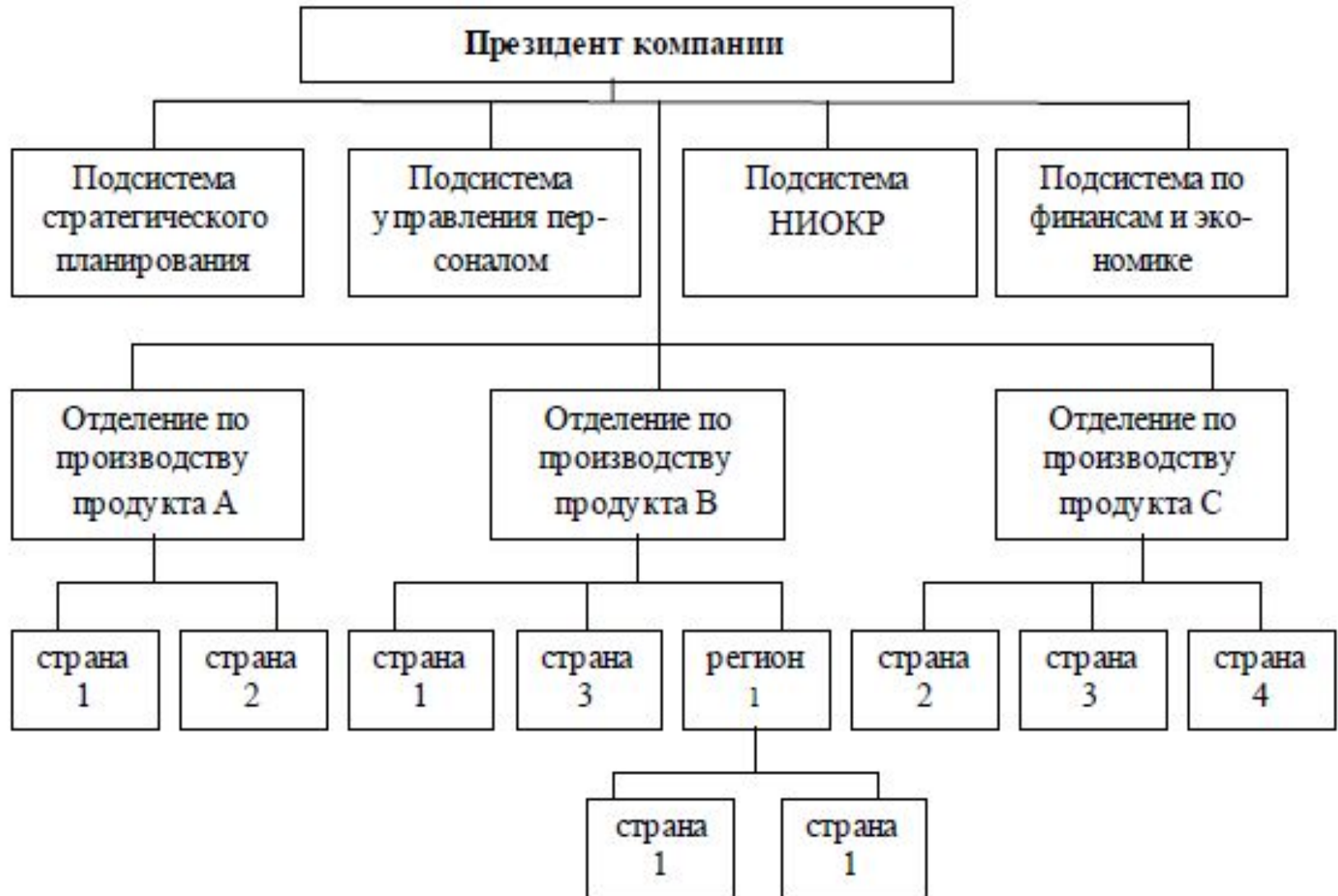
- Дивизионально-продуктовая структура



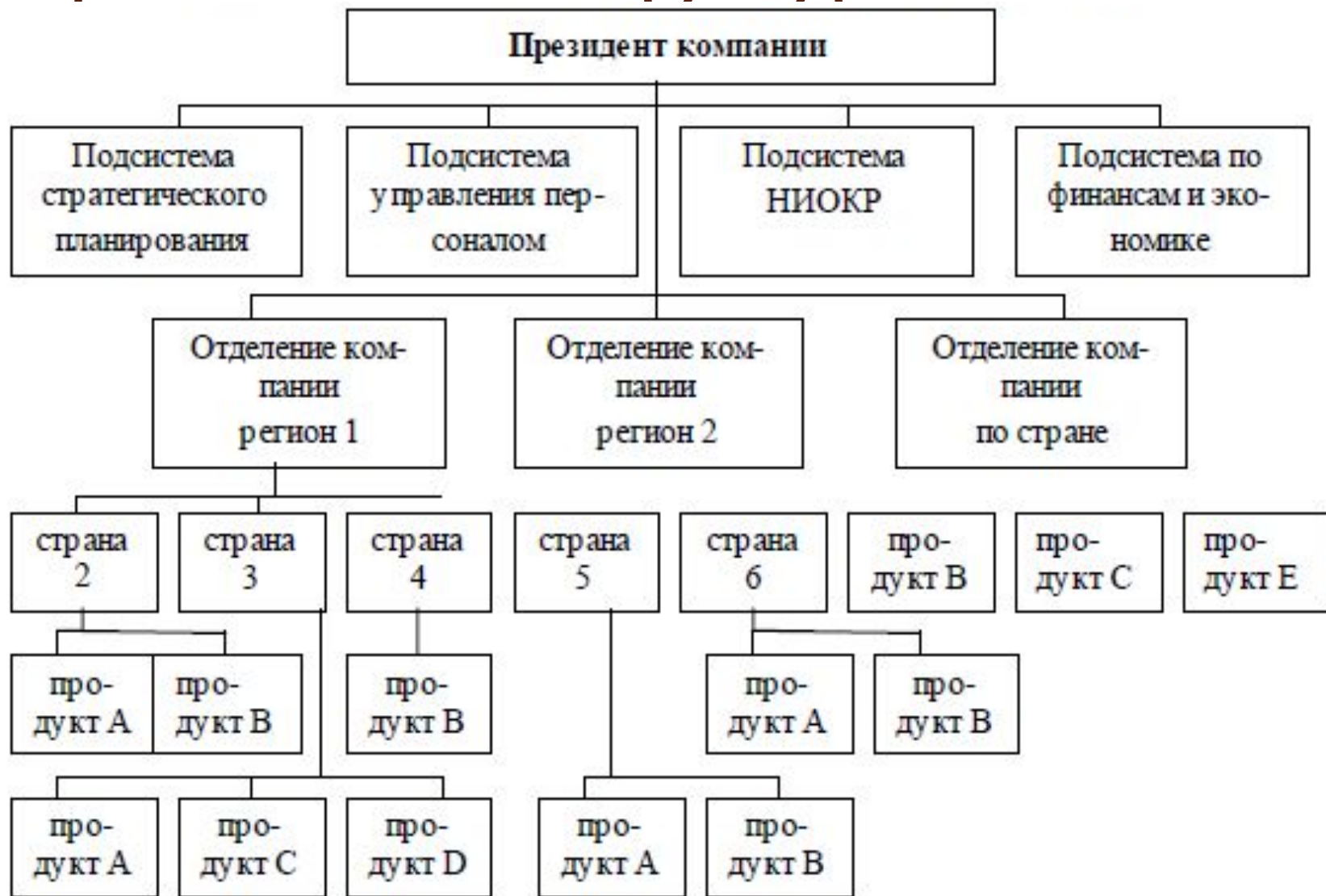
# Региональная дивизиональная структура



# Глобальноориентированная продуктовая (товарная) структура



# Глобальноориентированная региональная структура





# Адаптивные структуры управления

- Признаки

- способность сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к изменяющимся условиям
- ориентация на ускоренную реализацию сложных проектов, комплексных программ, решение сложных проблем
- ограниченное действие во времени, т. е. формирование на период решения проблемы, выполнения проекта, программы
- создание временных органов управления

# Проектные структуры





# Матричная структура

