

# Организация как функция управления

Лекция № 5

## План лекции

1. Что такое структура управления, зачем она нужна, на каком этапе формируется, от чего зависит. Общее понятие о структуре с точки зрения системной методологии.
2. Этапы формирования структур. Методы организационного проектирования.
3. Основные разновидности организационных структур, их достоинства и недостатки.
4. Процесс делегирования полномочий и ответственности, полномочия и власть. Норма управляемости.
5. Современные тенденции в формировании структур.

**Организация**

**Цели**

**Стратегия**

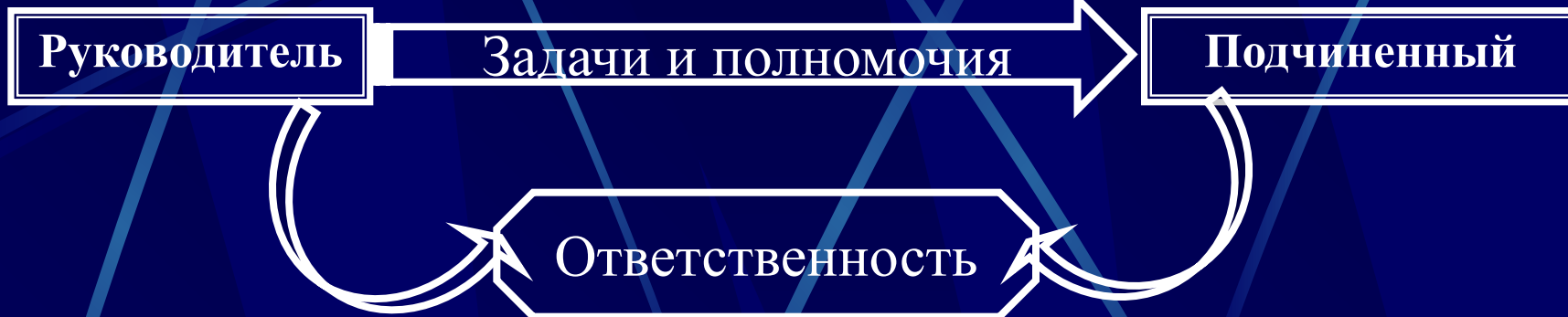
**Структура**

**Организация  
это  
сложная  
система**

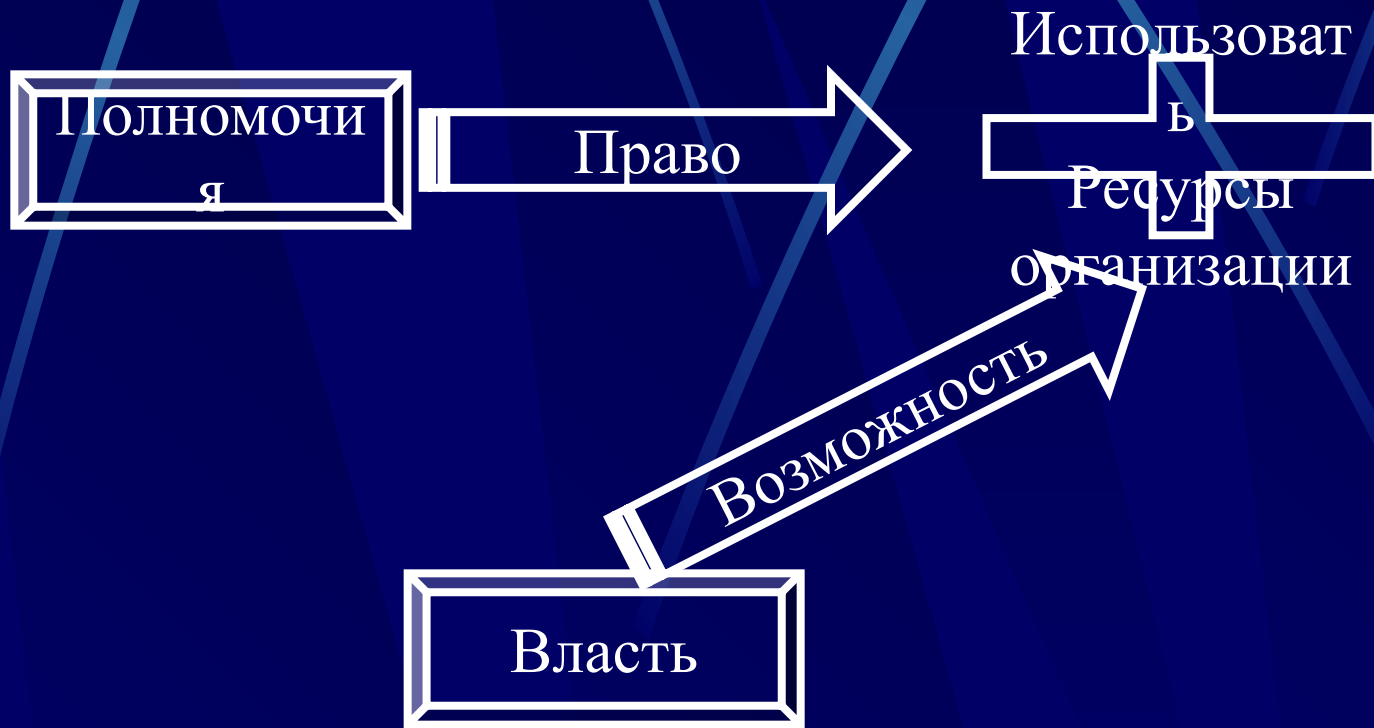
~~**Эффективность  
функционирования системы  
определяется входящими в  
нее элементами**~~

**Более критично  
КАК ЭТИ ЭЛЕМЕНТЫ  
ОБЪЕДИНЕННЫ**

Процесс  
делегирования



Обязательство выполнять  
определенные задачи и отвечать  
за результат работы



# Типы полномочий

Штабные

Линейные

- Рекомендательные
- Обязательного согласования
- Параллельные
- Функциональные

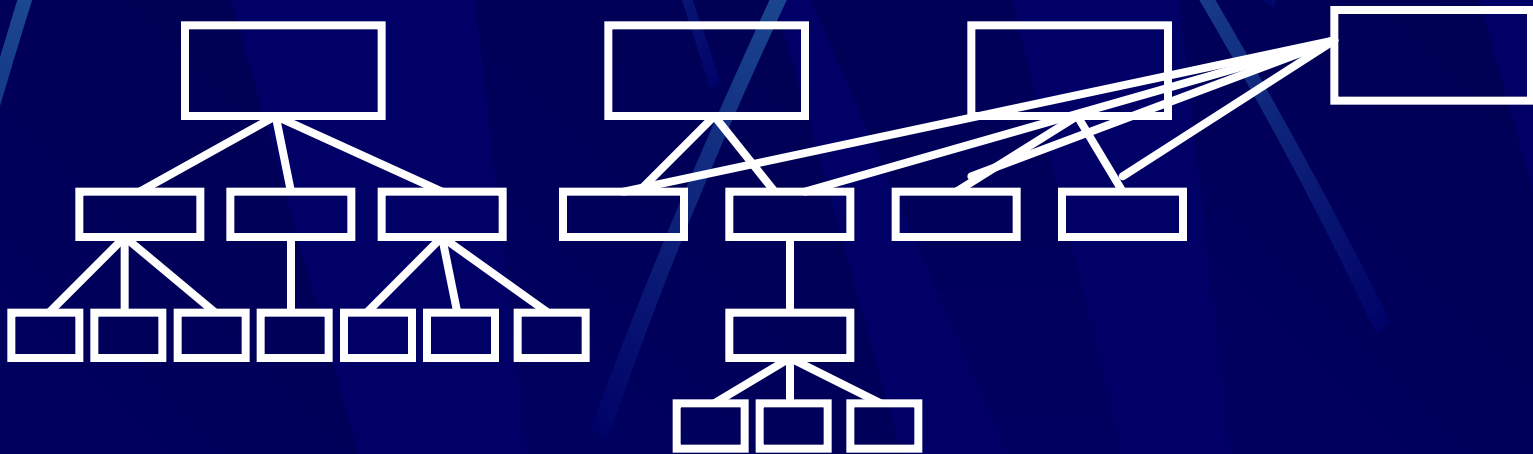
предоставляют  
Руководителю законное  
право управлять  
подчиненными



Скалярная  
цепь

# Этапы формирования структур

1. Деление организации по горизонтали на блоки, соответствующие основным направлениям деятельности
2. Вертикальное деление организации, определение полномочий и их делегирование
3. Определение должностных обязанностей



# Методы организационного проектирования

По  
анalogии

Экспертный

Структуризации  
и  
целей

Метод  
организационного  
моделирования



# Разновидности структур

По виду  
департаментализации

Функциональные

Региональные

Продуктовые

Потребительские

Проектные

Матричные

По виду  
передаваемых полномочий

Линейные

Штабные

~~Дивизиональные~~

# Линейная структура

Руководитель

А

Г

Достоинства

Недостатки

А1

А2

А3

Б1

Б2

Б3

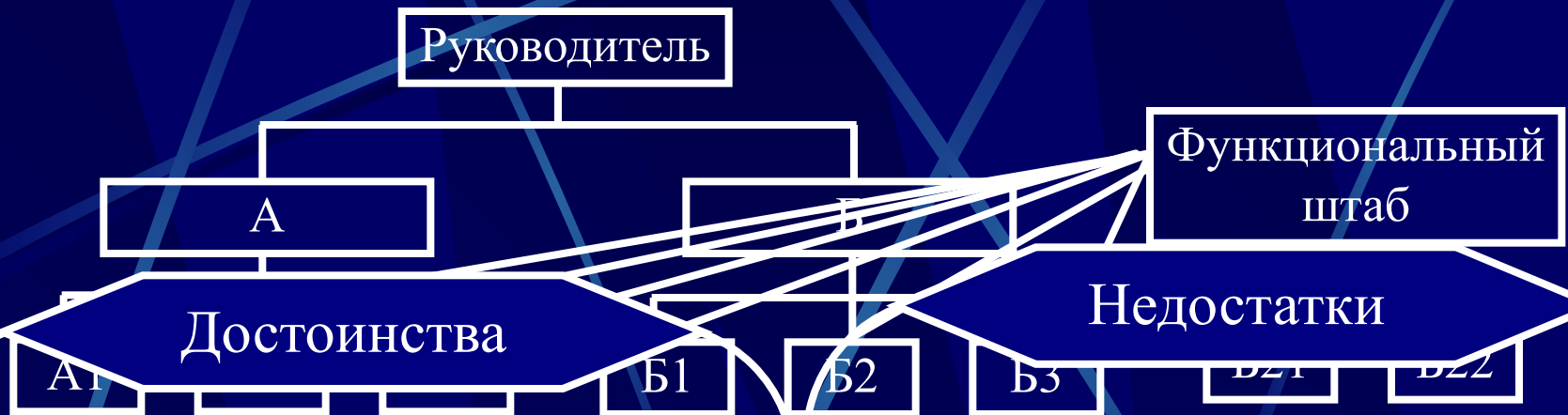
- ❖ Четкое разграничение ответственности и компетентности
- ❖ Простой контроль
- ❖ Эффективные формы принятия решений
- ❖ Простые иерархические коммуникации
- ❖ Персоналифицированная ответственность

- ❖ Высокие требования к руководителям
- ❖ Сложные коммуникации между исполнителями
- ❖ Низкий уровень специализации руководителей
- ❖ Авторитарный стиль руководства
- ❖ Перегрузка руководителей

Б21

Б22

# Линейно-штабная структура



- ❖ Снижение загрузки линейных руководителей

- ❖ Повышение качества подготовки решений

- ❖ Улучшение горизонтальной координации

- ❖ Баланс функционального и линейного руководства

- ❖ Увеличение штатов

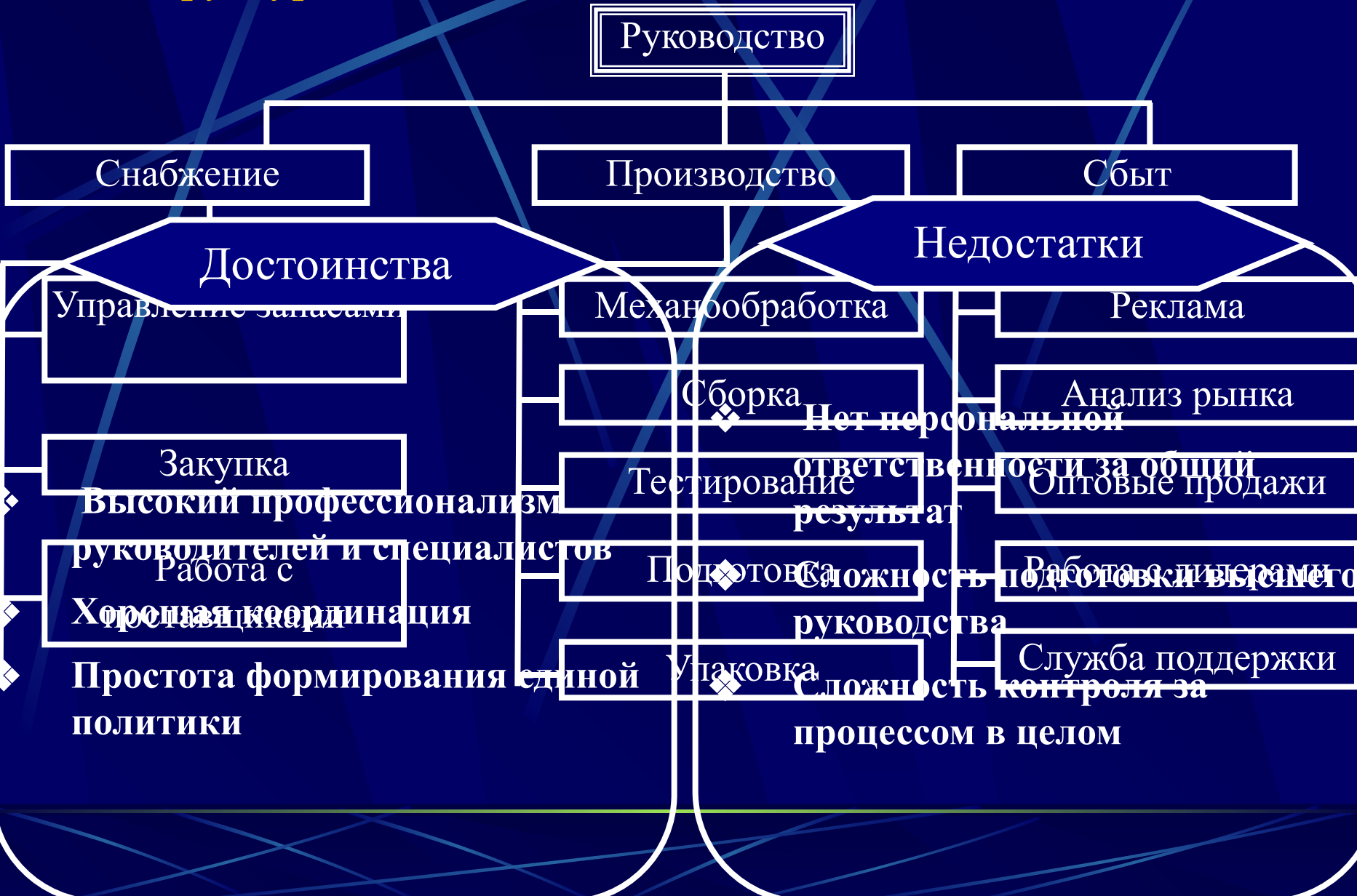
- ❖ Вероятность конфликта линейных и функциональных структур

- ❖ Сложность вертикальных коммуникаций

- ❖ Нечеткость процедур принятия решений



# Функциональная структура



# Дивизиональная структура



# Матричная структура



## Как распределены полномочия

Руководство высшего звена оставляет за собой большую часть

Распределены по нижестоящим уровням управления

1. Количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления.

Централизованная организация

2. Важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях.

Децентрализованная организация

3. Последствия решения, принимаемых на нижестоящих уровнях.

4. Количество контроля за работой подчиненных



# План лекции

## Мотивация как функция управления

1. Что такое мотивация, ее отличие от стимулирования. Эволюция управленческой мысли в области подходов к мотивации работников.
2. Содержательные теории мотивации.
3. Процессуальные теории мотивации
4. Структура процесса мотивации.