

# Теория и практика управления

Лекции 5-6, РГСУ, 2015

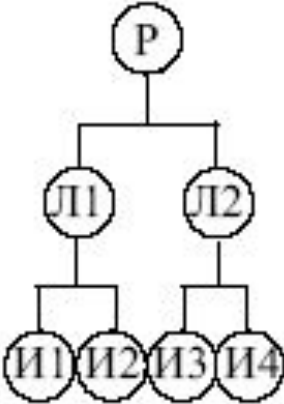
## Лекции 5-6.

---

- Типы организационных структур, их характеристика
- Сравнительная характеристика иерархического и органического типов управления
- Стили управления
- Власть и влияние

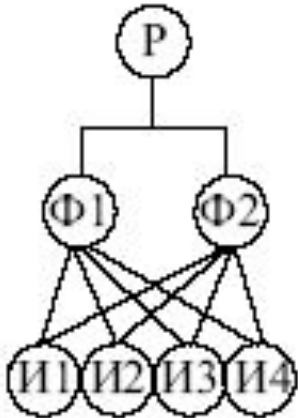


# Линейная оргструктура

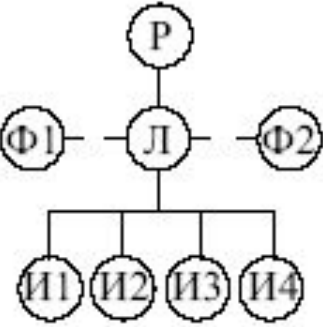
Достоинства	Схема	Недостатки
1. Четкая система взаимных связей		1. Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений
2. Ясно выраженная ответственность		2. Перегрузка менеджеров верхнего уровня
3. Быстрота реакции в ответ на прямые приказания		3. Тенденция к волоките при решении вопросов, решаемых между подразделениями
<i>Примечание:</i> Р — руководитель; И — исполнитель; Л — линейный руководитель; — — функциональные связи.		



# Функциональная оргструктура

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Освобождает линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов		1. Усложняются взаимосвязи
2. Создает основу для использования в работе консультаций опытных специалистов		2. Затрудняется координация
3. Уменьшает потребность в специалистах широкого профиля		3. Проявляется тенденция к чрезмерной централизации
<i>Примечание:</i> Р — руководитель; Ф — функциональный руководитель; И — исполнитель; — — функциональные связи.		

# Линейно-функциональная оргструктура

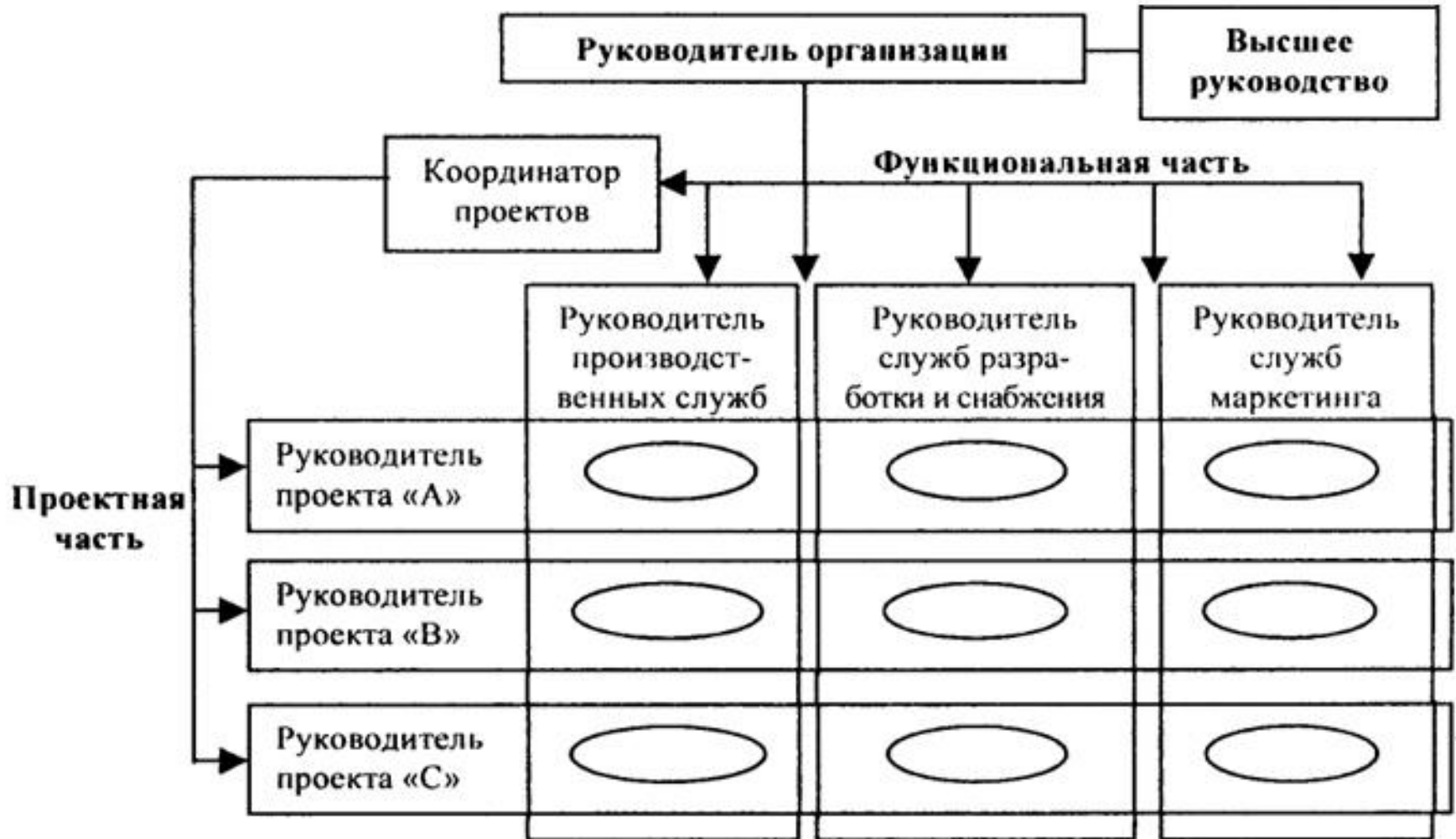
Достоинства	Схема	Недостатки
1. Более глубокая подготовка решений, что связано со специализацией определенных категорий персонала	 <pre>graph TD; R((Р)) --- L((Л)); L -.- F1((Ф1)); L -.- F2((Ф2)); L --- I1((И1)); L --- I2((И2)); L --- I3((И3)); L --- I4((И4));</pre>	1. Недостаточна ответственность, так как готовящий решение не участвует в его осуществлении
2. Освобождение линейных менеджеров от более глубокого анализа проблем		2. Тенденции к чрезмерной централизации
3. Возможность привлечения консультантов и экспертов		

*Примечание:* Р — руководитель; Ф — функциональный руководитель; Л — линейный руководитель; И — исполнитель; — — — — — линейные связи; - - - - - функциональные связи.

# Дивизиональная оргструктура

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Четкое разграничение ответственности	<pre> graph TD     P((Р)) --- DR1((ДР))     P --- DR2((ДР))     DR1 --- F1[снабжение]     DR1 --- F2[производство]     DR1 --- F3[реализация]     DR1 --- F4[персонал]     DR2 --- F5[снабжение]     DR2 --- F6[производство]     DR2 --- F7[реализация]     DR2 --- F8[персонал]             </pre>	1. Высокая потребность в руководящих кадрах
2. Высокая гибкость и адаптивность системы		2. Сложная координация, повышенные затраты за счет дублирования функций
3. Высокая самостоятельность структурных единиц		3. Сложность осуществления единой политики
4. Разгрузка высшего уровня менеджмента		4. Разобщенность персонала
5. Простота коммуникационных сетей		5. Слабый синергетический эффект
6. Кадровая автономия, высокая мотивация		<p><i>Примечание:</i> Р — руководитель; ДР — дивизиональный руководитель;   — дивизиональные связи.</p>

# Матричная оргструктура



# Сравнение иерархического и органического типов управления

Параметры сравнения	Иерархический тип	Органический тип
Концепция построения	Четко определенная иерархия	Гетерархия (отсутствие иерархии)
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический, смена лидеров по ситуациям
Формализация отношений	Четко определенные обязанности и права	Изменяющаяся система норм и ценностей
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
Источник эффективности	Рационально спроектированная структура	Развитие персонала, самоорганизация, инициатива работников





# Стили управления

---

**Стиль управления** – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчинённым, направленная на воздействие и побуждение подчинённых к достижению поставленных целей.

В общепринятой практике управления выделяют три основных стиля :

- Авторитарный
- Демократический
- Либеральный



## Дуглас МакГрегор, теорией «Х»

---

Представления авторитарного руководителя о работниках:

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.
2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.
3. Больше всего люди хотят защищенности.
4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.



# Дуглас МакГрегор, теорией «Y»

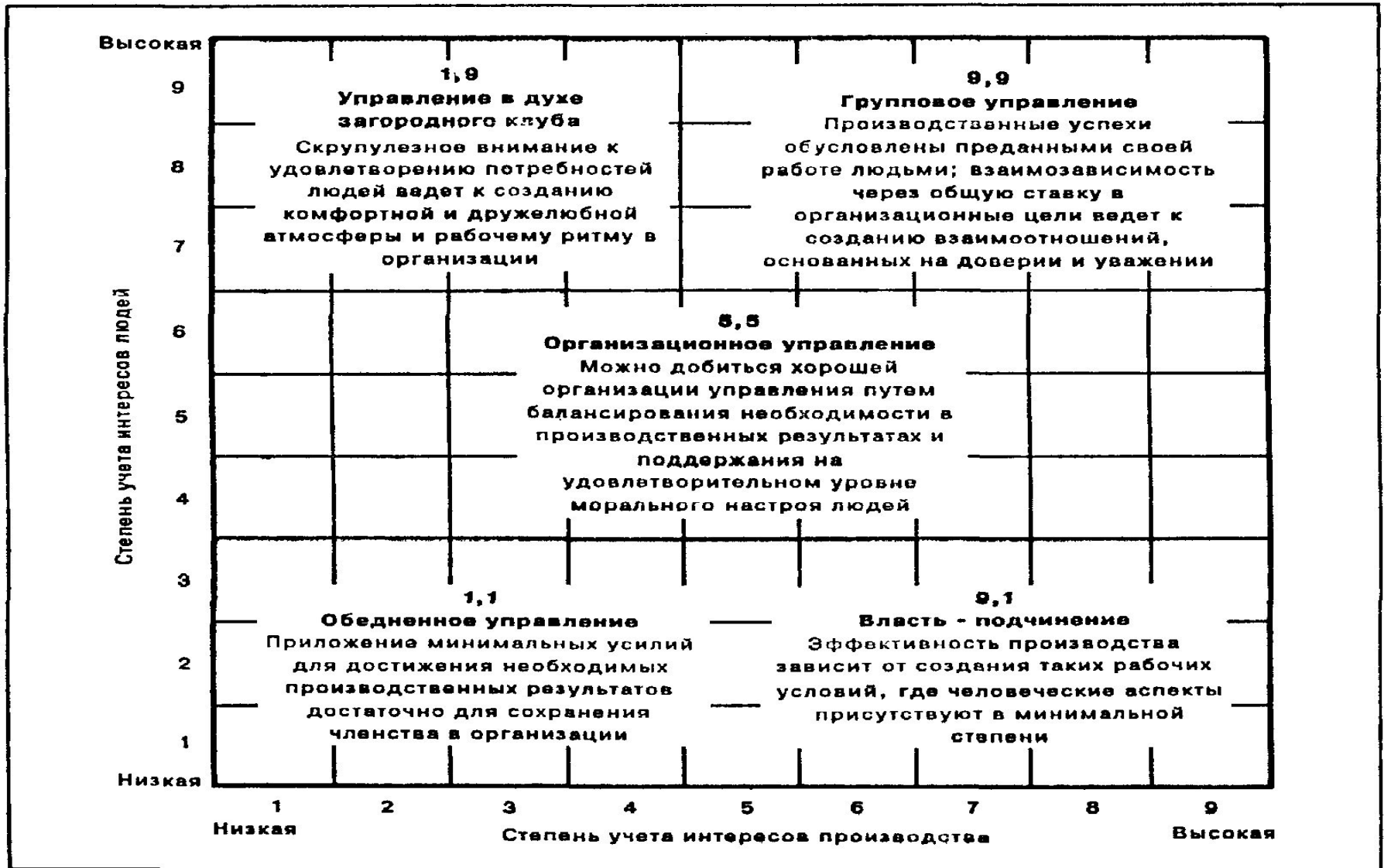
---

Представления демократичного руководителя о  
работниках:

1. Труд — процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.
2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.
3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.
4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.



# Управленческая решетка



# Стили управления

---

1. 1. – **(убогое управление) страх перед бедностью.** Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.
1. 9. - **дом отдыха.** Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий.
9. 1. - **авторитет - подчинение.** Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных.
5. 5. - **организация.** Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения.
9. 9. - **команда.** Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую эффективность.




# Власть и влияние

---

- ▣ **Власть** – это реальная возможность влиять на поведение людей. Основатель школы административного управления Анри Файоль писал: «Власть есть право отдавать распоряжения и сила, принуждающая им подчиняться».
- ▣ **Влияние** – это поведение индивида, вносящее изменения в поведение другого индивида. Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, могут быть самыми разнообразными: от просьбы, высказанной шепотом на ухо, до приставленного к горлу ножа. В условиях организации таким «ножом» могла бы быть угроза увольнения.

# Источники власти

---

- 1. Власть, основанная на принуждении (власть, основанная на страхе).** Работник верит, что существует вероятность быть в чем-то ущемленным, наказанным или лишённым возможности удовлетворить какие-то свои потребности.
  - 2. Власть, основанная на вознаграждении (влияние через положительное подкрепление).** Власть, основанная на вере исполнителя в то, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или позволяет надеяться на вознаграждение.
  - 3. Экспертная власть (влияние на основе разумной веры).** Обусловлена осознанием работником того факта, что влияющий человек обладает опытом и специальными знаниями, благодаря которым может быть удовлетворена какая-то потребность.
- 
- 

# Источники власти

---

**4. Законная власть (традиционная власть).** Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказание, и что его или ее долг — подчиняться им.

**5. Эталонная власть (власть примера или влияние с помощью харизмы).** Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.

**6. Власть, основанная на доступе к любым ресурсам.**





# Персонал – это один из видов ресурсов

---

Отличается от других тем, что имеет право отказаться от условий, на которых его собираются использовать, вести переговоры об уровне оплаты труда, переучиваться другим профессиям, участвовать в забастовках, увольняться по собственному желанию, и т.д.

В целом, персонал не может рассматриваться как **однородная субстанция**: каждый работник имеет собственные мотивы и ценности.



# Методы управления персоналом

---

1. **Организационно-административные методы управления** предполагают, что вся деятельность организации основывается на подчинении работников и на их выполнении указаний, зачастую основанном на принуждении.
2. **Социально-экономические методы** основаны на материальной заинтересованности работников и позволяют активизировать их деятельность. Для большей заинтересованности работников денежные выплаты (заработная плата, премии) привязываются к прибыли или достигнутым результатам.



# Методы управления персоналом

---

## 3. Социально-психологические методы подразделяются на два вида воздействия:

- создание благоприятного **морально-психологического климата** в коллективе и уважительных (доверительных) отношений между руководителем и подчинёнными;
- предоставление **возможности развития** и реализации личных способностей работников, что в результате приведёт к повышению удовлетворённости и, как следствие, эффективности работы сотрудников и предприятия в целом.

