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	(P)	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	(11)(12)(13)(14)	3. Тенденция к волоките при решении вопросов, решающихся между подразделениями



Функциональная оргструктура

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Освобождает линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов	P	1. Усложняются взаимосвязи
2. Создает основу для использования в рабо- те консультаций опыт- ных специалистов	(H)(H2)(H3)(H4)	2. Затрудняется координация
3. Уменьшает потреб- ность в специалистах широкого профиля		3. Проявляется тенденция к чрезмер- ной централизации

 Π римечание: 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	P (P) (P) (P) (P) (P) (P) (P) (P	1. Недостаточна ответственность, так как готовящий решение не участвует в его осуществлении
2. Освобождение ли- нейных менеджеров от более глубокого анализа проблем		2. Тенденции к чрезмерной централизации
3. Возможность прив- лечения консультан- тов и экспертов		

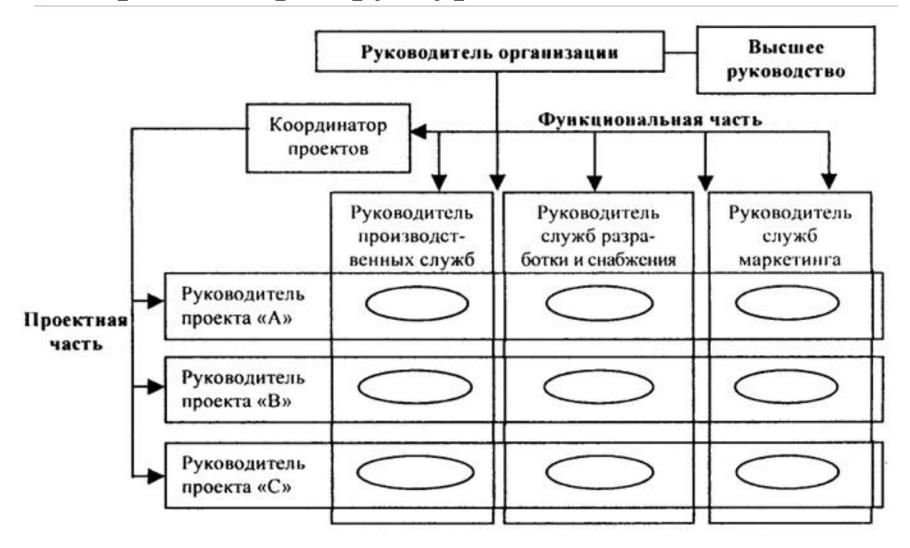
Примечание: Р — руководитель; Ф — функциональный руководитель; Π — линейный руководитель; Π — исполнитель; — — линейные связи; — функциональные связи.



Дивизиональная оргструктура

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Четкое разграниче- ние ответственности	8	1. Высокая потреб- ность в руководящих кадрах
2. Высокая гибкость и адаптивность системы	P	2. Сложная координа- ция, повышенные за-
3. Высокая самостоя- тельность структур-		траты за счет дублиро- вания функций
ных единиц	-снабжение - снабжение - производство - производство	3. Сложность осу-
4. Разгрузка высшего уровня менеджмента	реализация реализация персонал	ществления единой политики
5. Простота коммуни- кационных сетей		4. Разобщенность персонала
6. Кадровая автоно- мия, высокая мотива- ция		5. Слабый синергети- ческий эффект

Матричная оргструктура





Сравнение иерархического и органического типов управления

Параметры сравнения	Иерархический тип	Органический тип
Концепция построения	Четко определенная иерархия	Гетерархия (отсут- ствие 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 спроек- тированная 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.



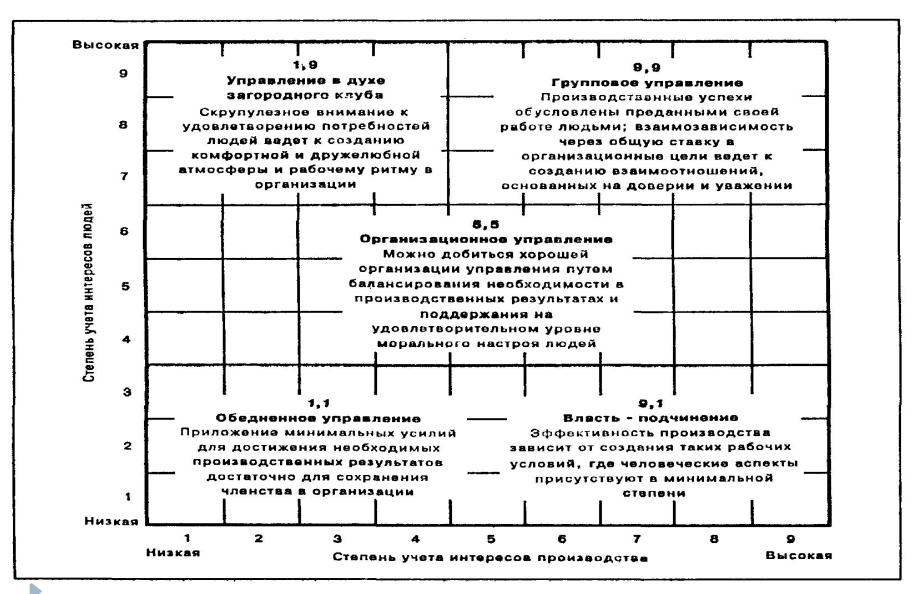
Дуглас МакГрегор, теорией «Y»

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 настроя.
- 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

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 приказания, 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.

