

Государственный



Университет

Управления

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

**КАФЕДРА «Теории организации и
управления»**

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

2.2. Организация как функция управления

**ЭЛЕКТРОННЫЙ ЛИСТ ОСНОВНОГО
СОДЕРЖАНИЯ**

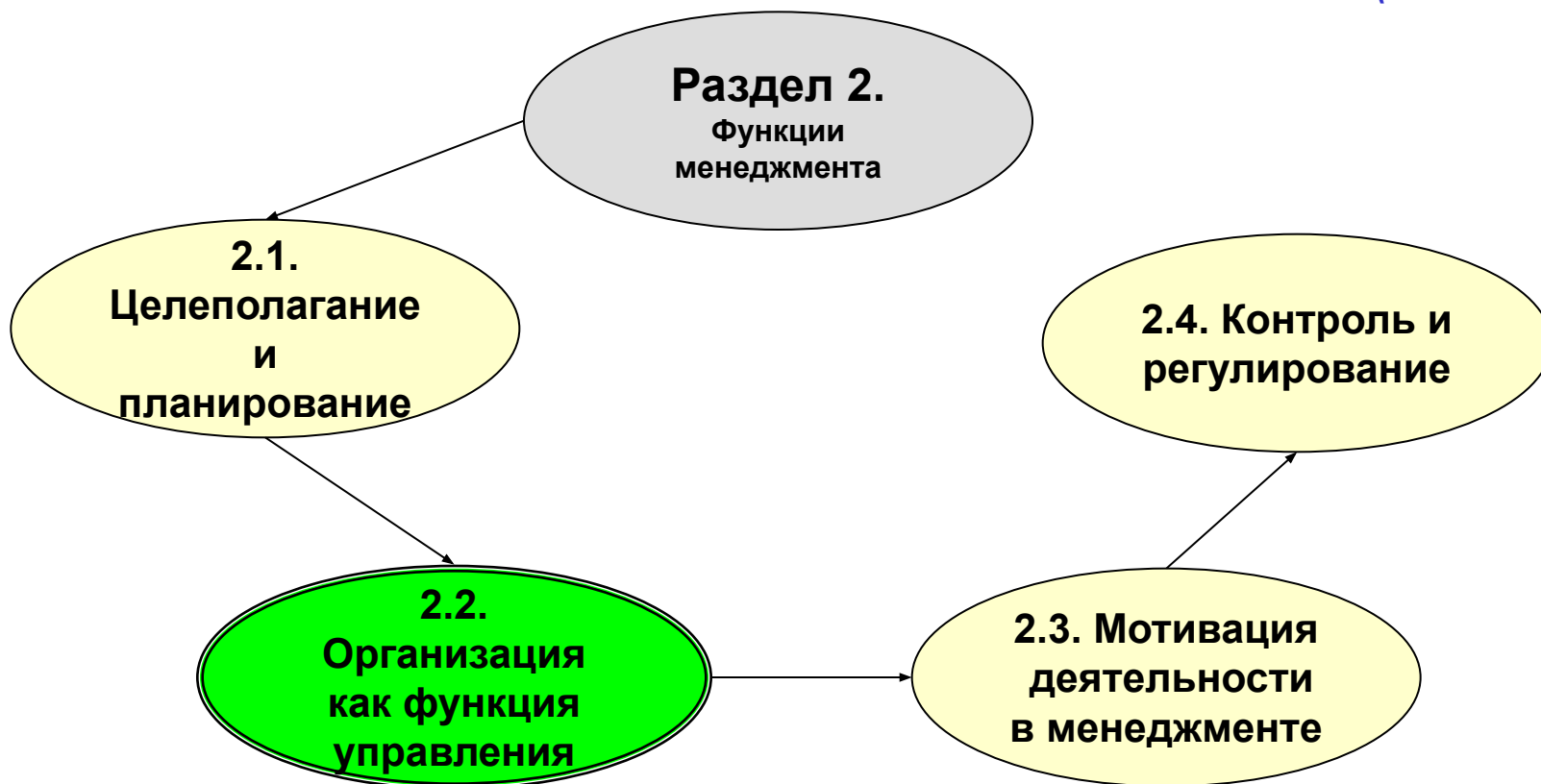
Автор – КУЗЬМИНА Елена Юрьевна

МОСКВА - 2006

Место главы «Организация как функция управления» в макроструктуре раздела «Функции менеджмента»

Мы едины, наше дело едино, и мы должны
помогать друг другу, чтобы преуспеть.

*Фредерик Дуглас
(1818–1895)*



2.2. Организация как функция управления. Содержание

8

2.2.1. Определение понятия «организация как функция управления»

17

2.2.2. Этапы осуществления функции организации

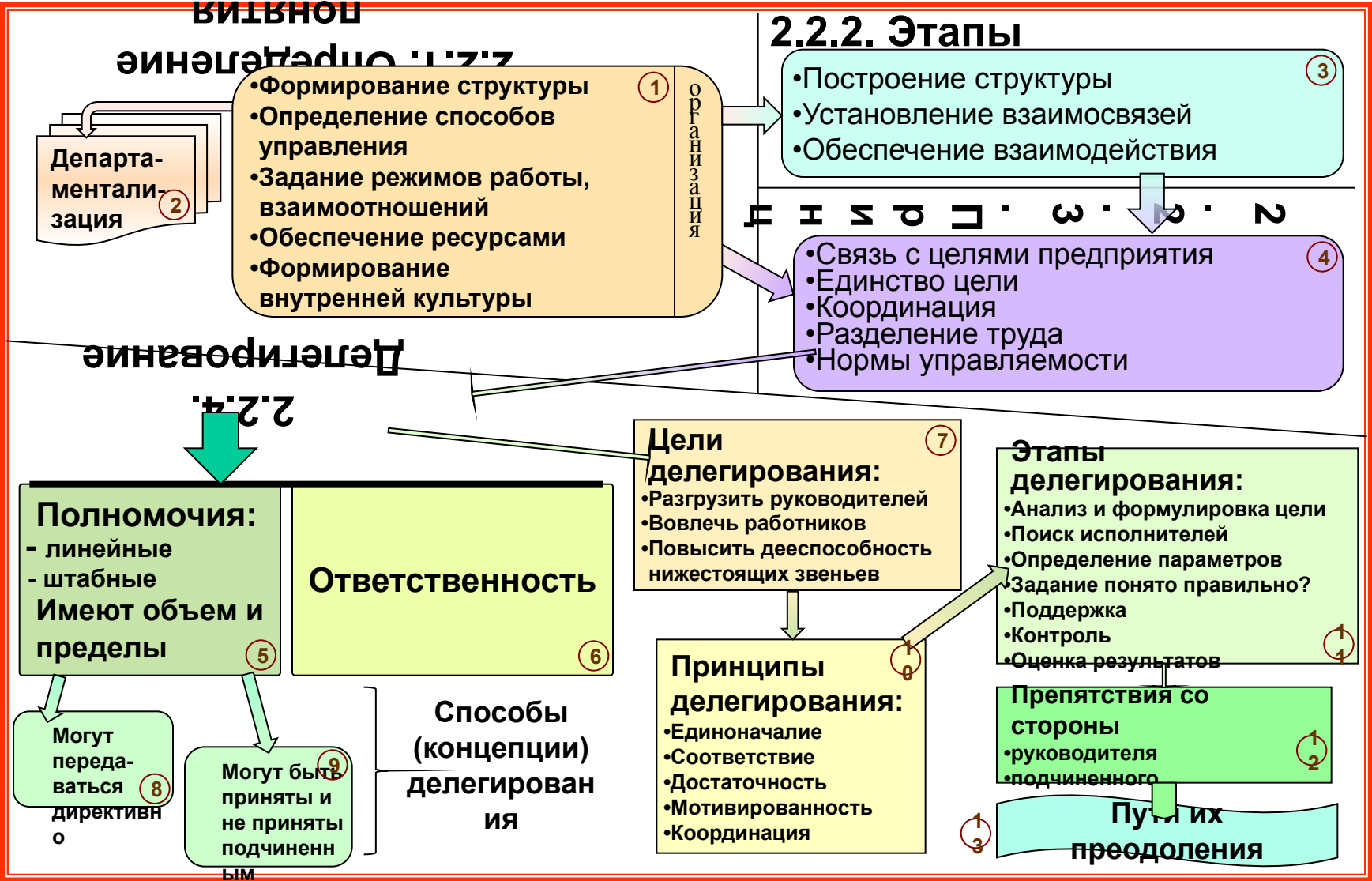
25

2.2.3. Принципы осуществления функции организации

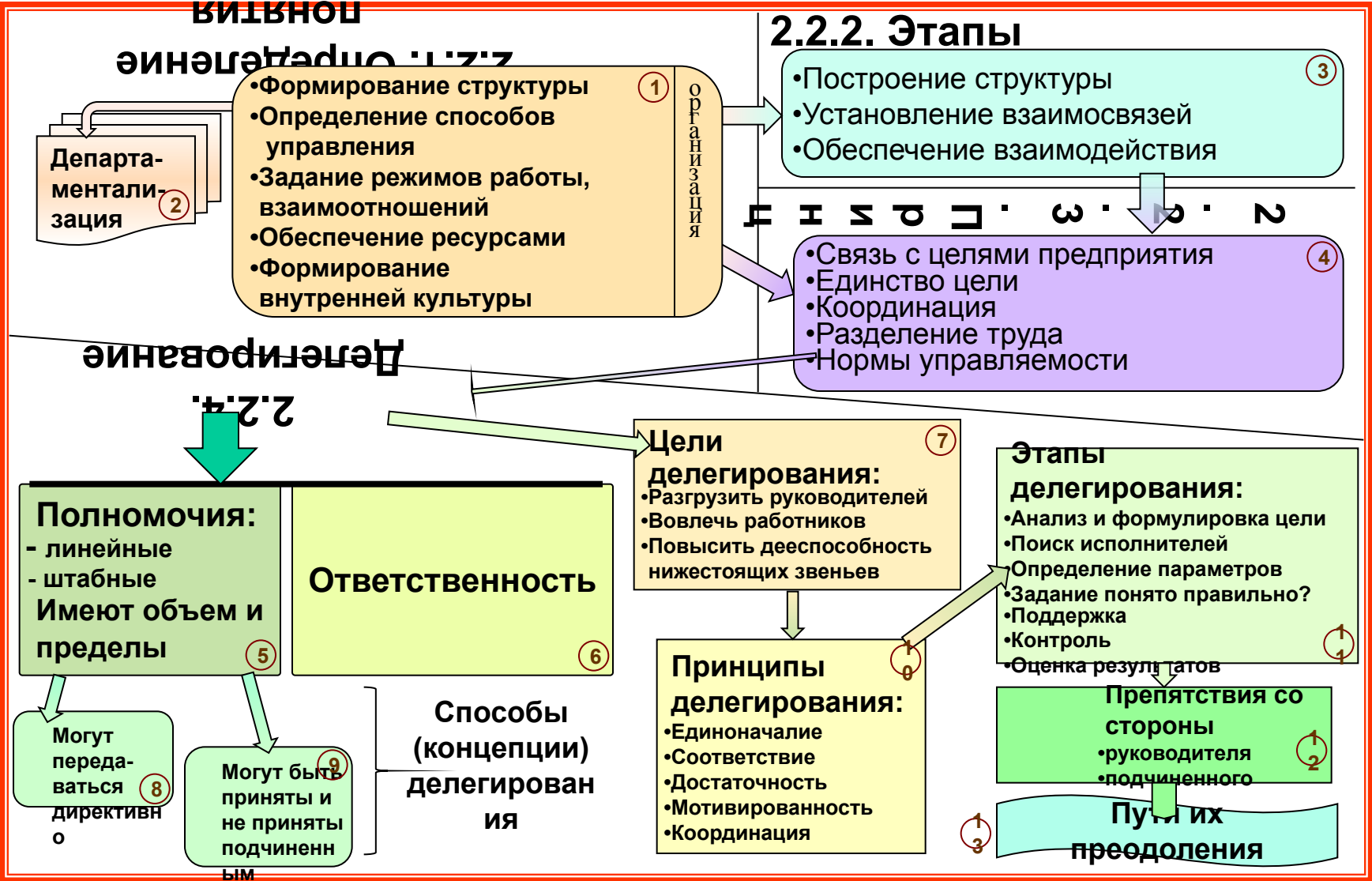
29

2.2.4. Делегирование полномочий

2.2. Организация как функция управления. СЛС



2.2. Организация как функция управления. СЛС



2.2. Организация как функция управления. ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

2.2. Организация как функция управления

ВВЕДЕНИЕ $\begin{matrix} 3\div \\ 7 \end{matrix}$

2.2.1. Определение понятия $\begin{matrix} 8\div 1 \\ 6 \end{matrix}$

2.2.2. Этапы $\begin{matrix} 17\div \\ 24 \end{matrix}$

2.2.3. Принципы $\begin{matrix} 25\div \\ 28 \end{matrix}$

2.2.4. Делегирование
полномочий $\begin{matrix} 29\div \\ 46 \end{matrix}$

ЗАКЛЮЧЕНИЕ $\begin{matrix} 4 \\ 7 \end{matrix}$

2.2. Организация как функция управления. Содержание

9

2.2.1. Определение понятия «организация как функция управления»

17

2.2.2. Этапы осуществления функции организации

25

2.2.3. Принципы осуществления функции организации

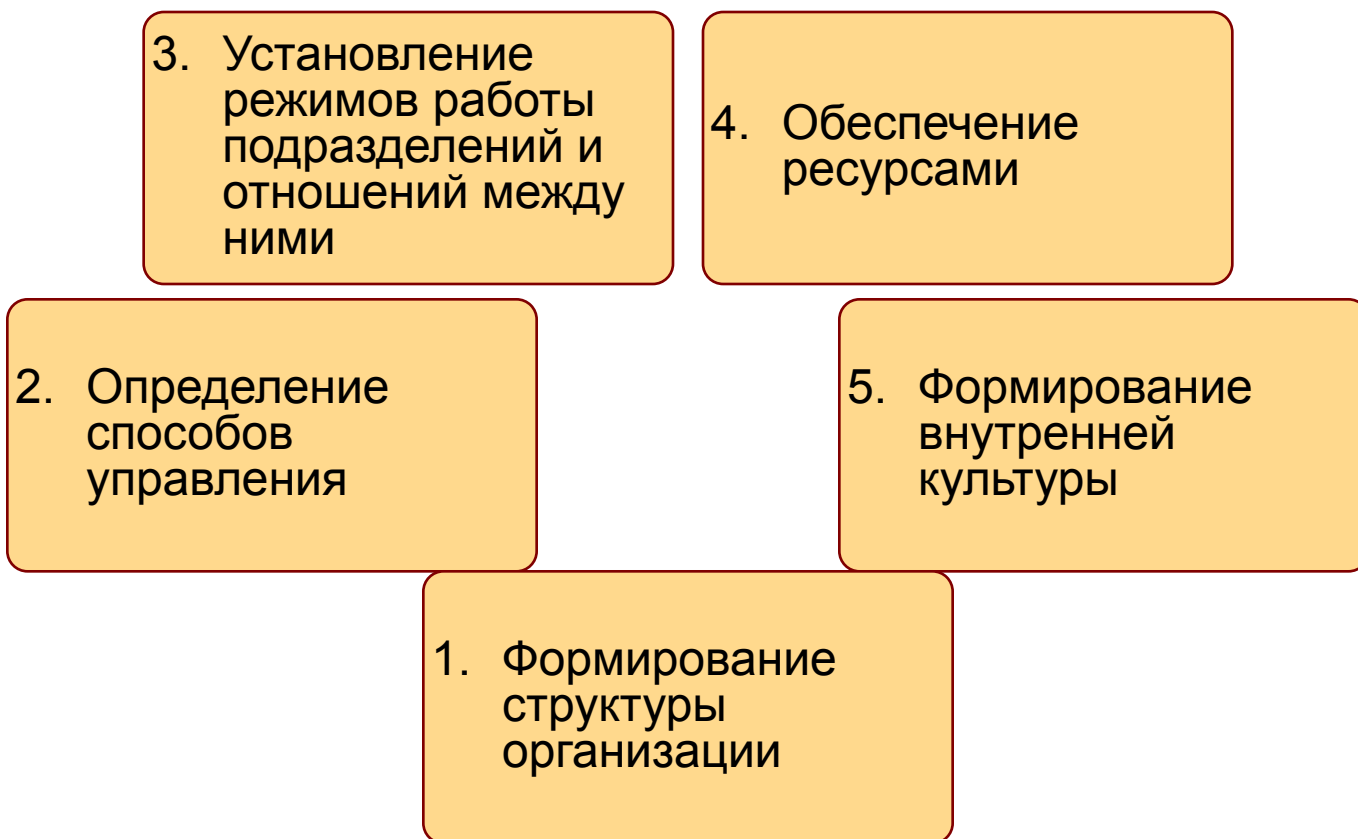
29

2.2.4. Делегирование полномочий

2.2.1. Определение понятия «организация как функция управления»



Организация (организовывание выполнения плана) – это одна из **основных** функций менеджера, задачами которой являются:

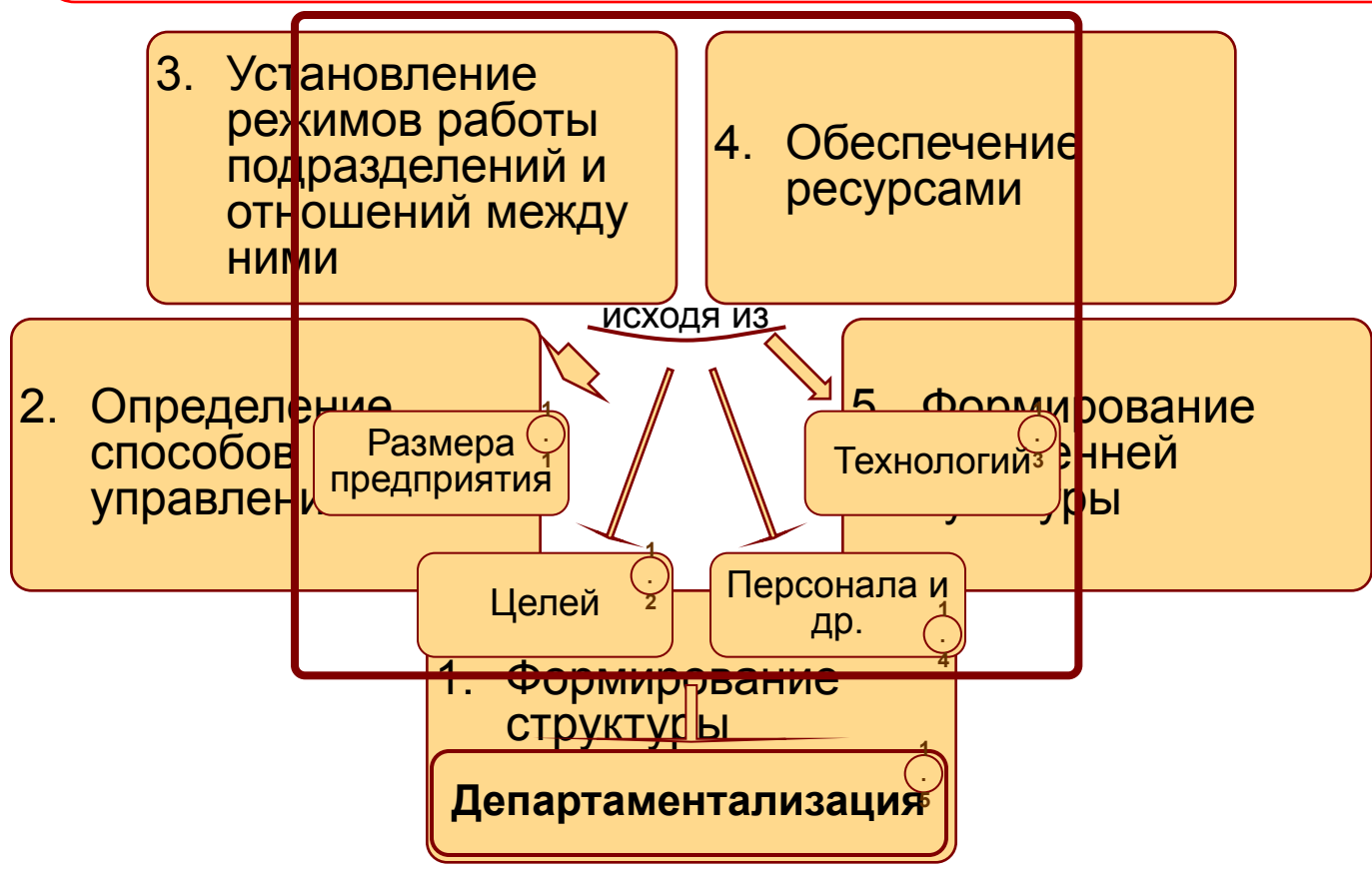


2.2.1. Определение понятия «организация как функция управления»

9



Организация (организовывание выполнения плана) – это одна из **основных** функций менеджера, задачами которой являются:



1

1

2.2.1. Определение понятия «организация как функция управления». Департаментализация

1
0

1
4

Департаментализация – деление организации на отдельные блоки. ①

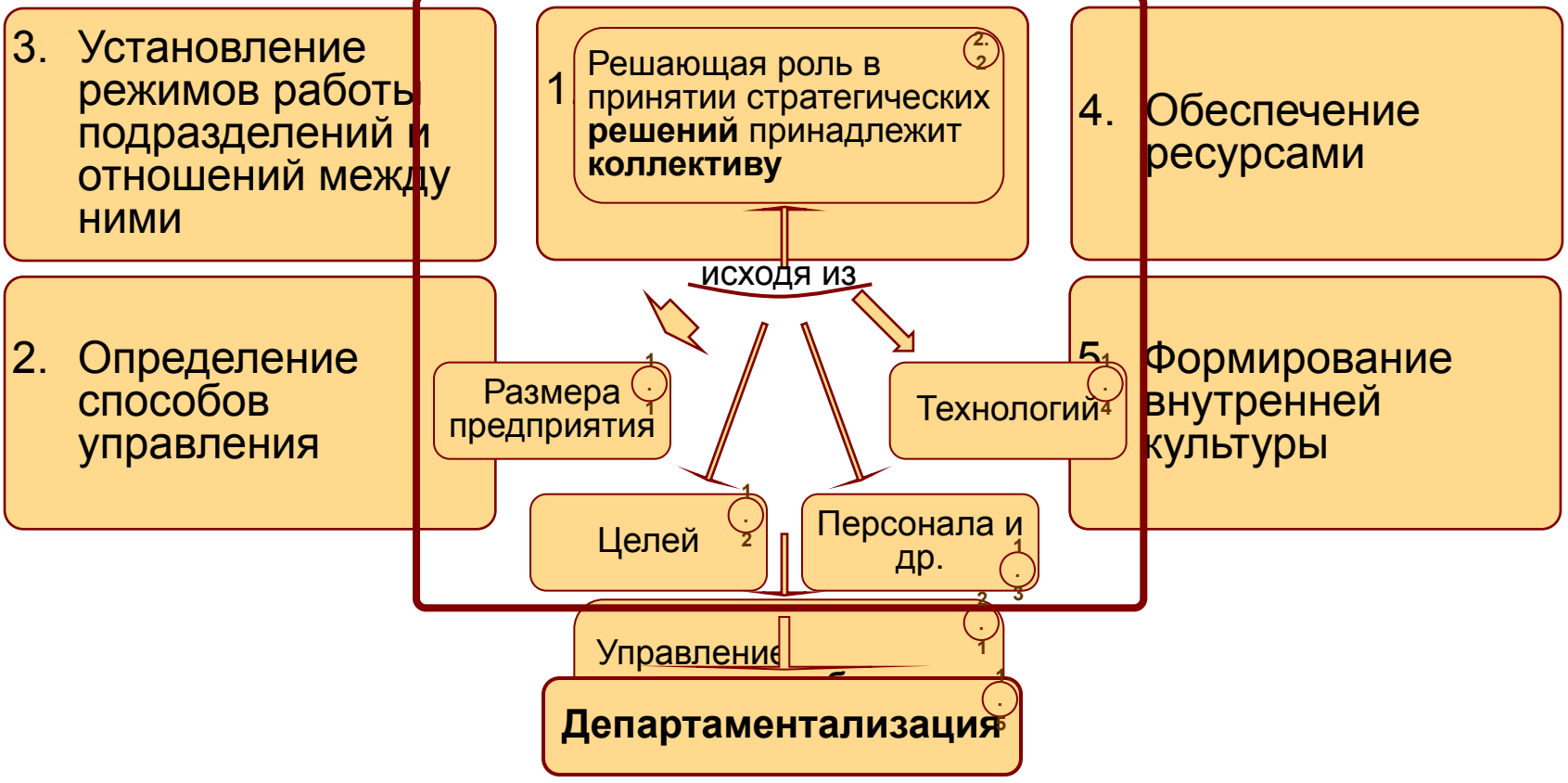
Функциональная департаментализация ②	Каждый блок имеет четко определенную, конкретную задачу и обязанности
Продуктовая департаментализация ③	Блоки выстраиваются вокруг различных видов продукции
Географическая департаментализация ④	Деление организации по географическому или территориальному признаку
Департаментализация по клиентам ⑤	Блоки формируются вокруг определенных групп потребителей
Команда с перекрестными функциями ⑥	Смешанная группа людей – специалистов в разных отраслях и работающих вместе

2.2.1. Определение понятия «организация как функция управления»

9



Организация (организовывание выполнения плана) – это одна из **основных** функций менеджера, задачами которой являются:



2.2.1. Определение понятия «организация как функция управления»

Организация (организовывание выполнения плана) – это одна из **основных** функций менеджера, задачами которой являются:



3. Установление режимов работы подразделений и отношений между ними

Решающая роль в принятии стратегических **решений** принадлежит **коллективу**

4. Обеспечение ресурсами

1. Формирование структуры организации

2. Определение способов управления

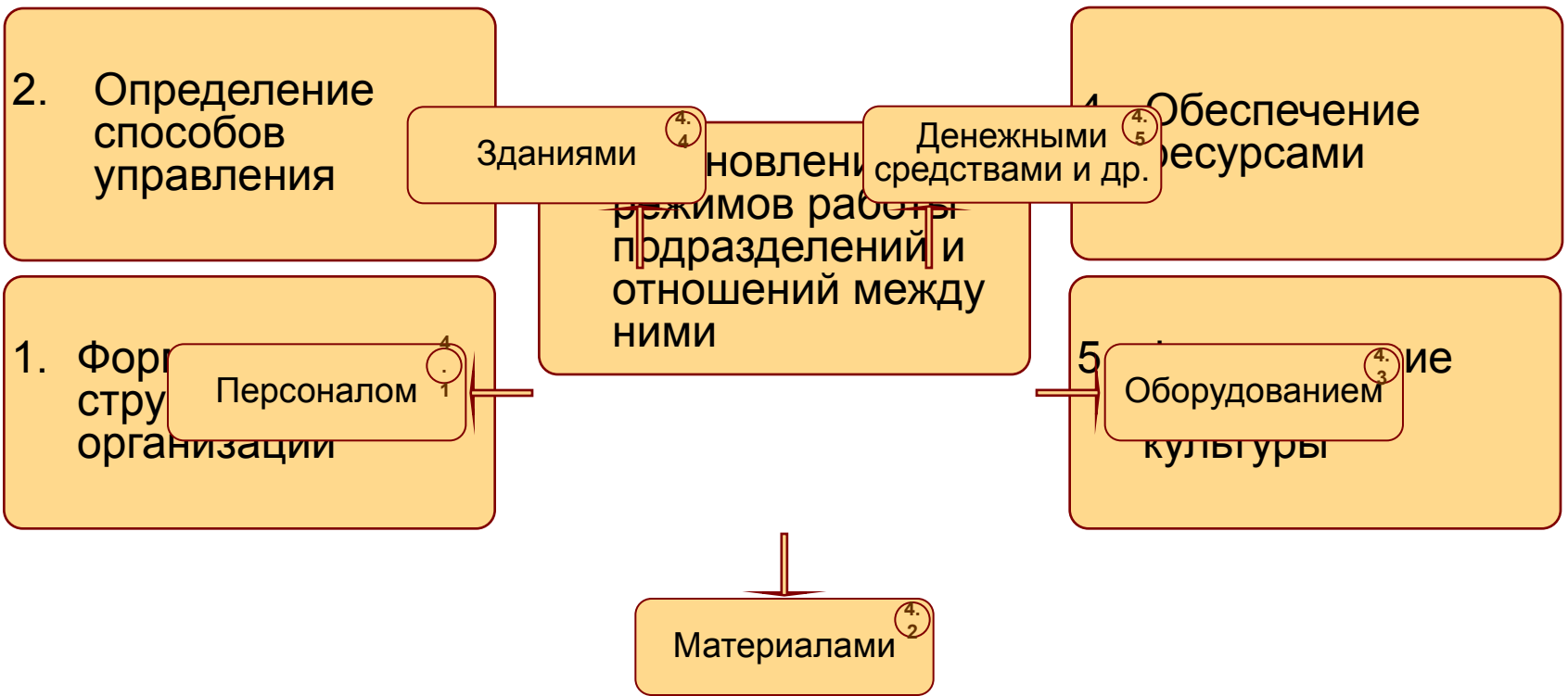
5. Формирование внутренней культуры

Управление производится **без учета мнения коллектива**

2.2.1. Определение понятия «организация как функция управления»



Организация (организовывание выполнения плана) – это одна из **основных** функций менеджера, задачами которой являются:

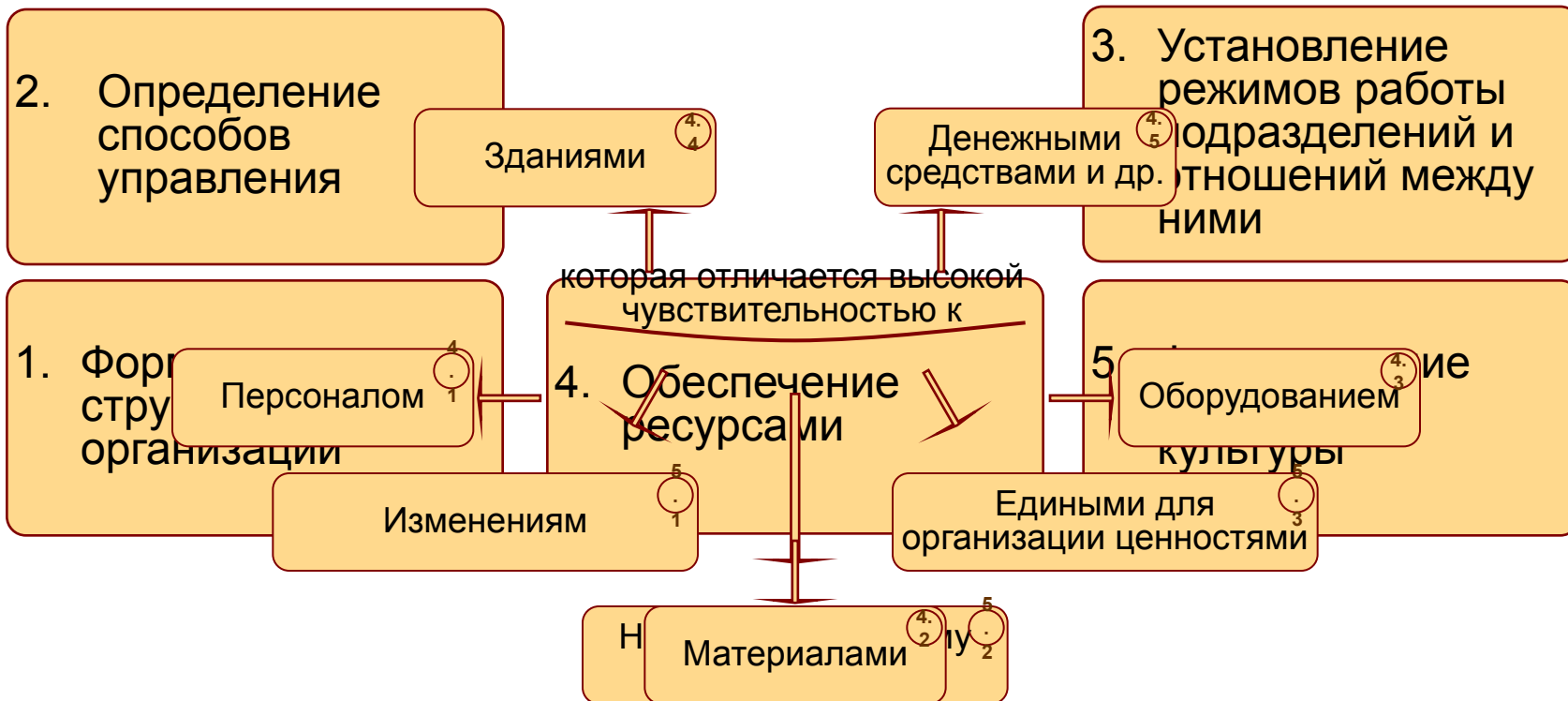


9
1
1

2.2.1. Определение понятия «организация как функция управления»

1
5
2
2

Организация (организовывание выполнения плана) – это одна из **основных** функций менеджера, задачами которой являются:



2.2.1. Определение понятия «организация как функция управления».

ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

2.2. Организация как функция управления

ВВЕДЕНИЕ $\begin{matrix} 3 \div 1 \\ 7 \end{matrix}$

2.2.1. Определение понятия $\begin{matrix} 8 \div 1 \\ 6 \end{matrix}$

2.2.2. Этапы $\begin{matrix} 17 \div 2 \\ 4 \end{matrix}$

2.2.3. Принципы $\begin{matrix} 25 \div 2 \\ 8 \end{matrix}$

2.2.4. Делегирование полномочий $\begin{matrix} 29 \div 4 \\ 6 \end{matrix}$

ЗАКЛЮЧЕНИЕ $\begin{matrix} 4 \\ 7 \end{matrix}$

2.2.1. $\begin{matrix} 8 \div 1 \\ 6 \end{matrix}$

Организация (организовывание):

- Формирование структуры (департаментализация) $\begin{matrix} 10 \div 1 \\ 11 \end{matrix}$
- Определение способов управления (единовластное или соучастное) $\begin{matrix} 1 \\ 2 \end{matrix}$
- Установление режимов работы, взаимоотношений $\begin{matrix} 1 \\ 3 \end{matrix}$
- Обеспечение ресурсами $\begin{matrix} 1 \\ 4 \end{matrix}$
- Формирование внутренней культуры $\begin{matrix} 1 \\ 5 \end{matrix}$

2.2. Организация как функция управления. Содержание

8

2.2.1. Определение понятия «организация как функция управления»

18

2.2.2. Этапы осуществления функции организации

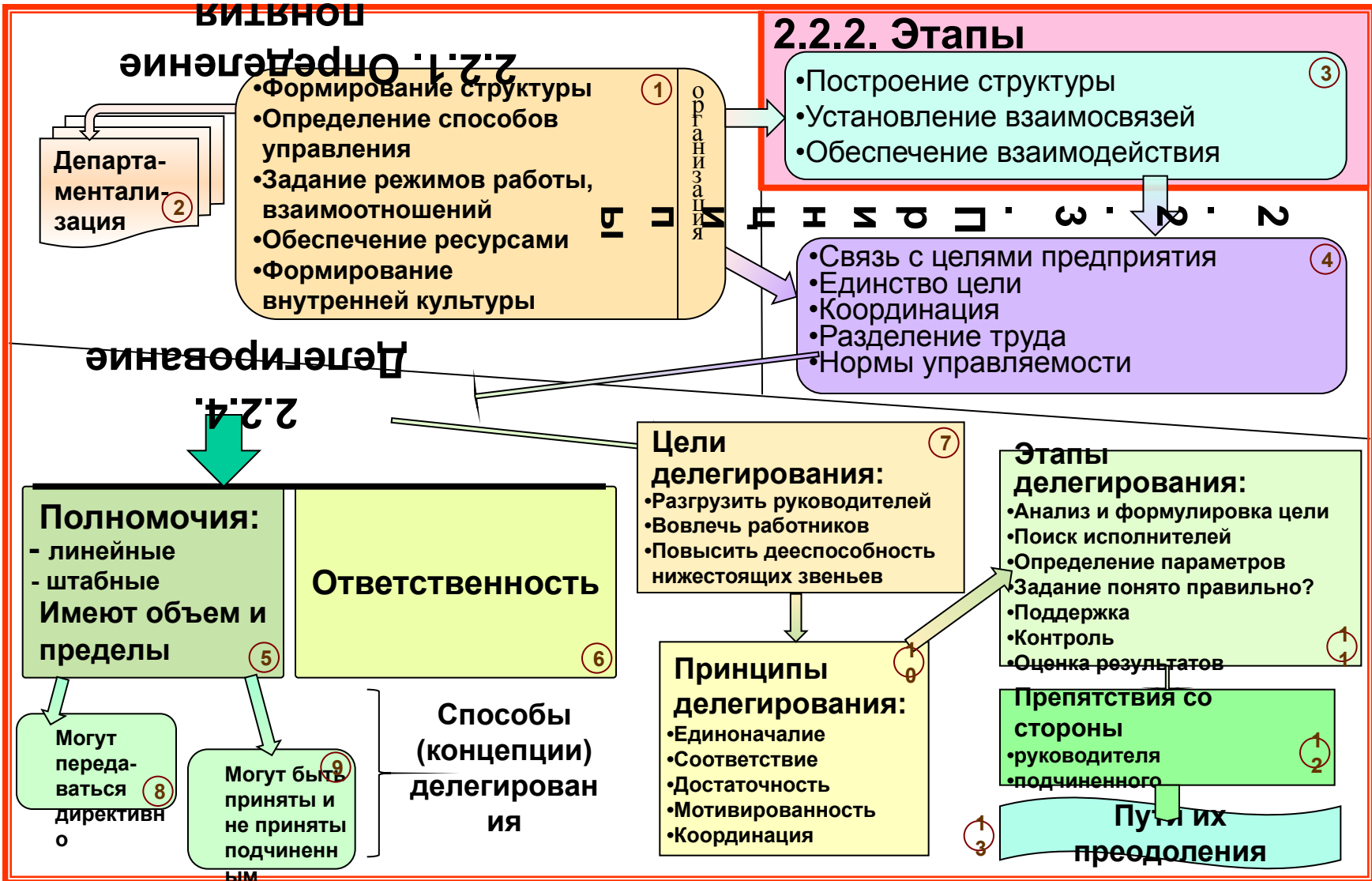
25

2.2.3. Принципы осуществления функции организации

29

2.2.4. Делегирование полномочий

2.2. Организация как функция управления. СЛС



2.2.2. Этапы осуществления функции организации

1. Построение организационной структуры

2. Установление взаимосвязей

3. Обеспечение взаимодействия – распорядительство и контроль

2.2.2. Этапы осуществления функции организации

1. Построение организационной структуры

выделение подразделений

определение их состава

задач

функций

2. Установление взаимосвязей

3. Обеспечение взаимодействия – распоряительство и контроль

2.2.2. Этапы осуществления функции организации

1
9
2
0

2
3



- ЛИНЕЙНОЕ



- ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ



-ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ



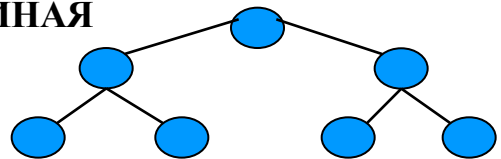
- ФУНКЦИОНАЛЬНО-ЛИНЕЙНОЕ



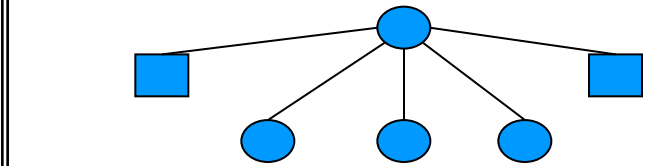
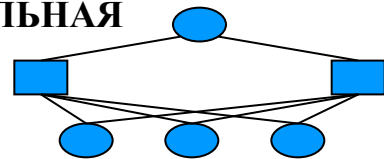
- ПРОБЛЕМНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ

ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

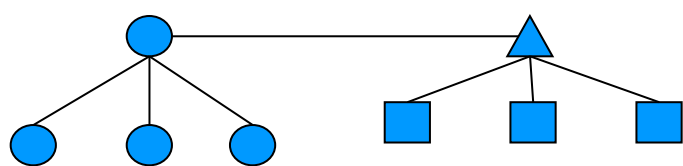
1. ЛИНЕЙНАЯ



2. ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ

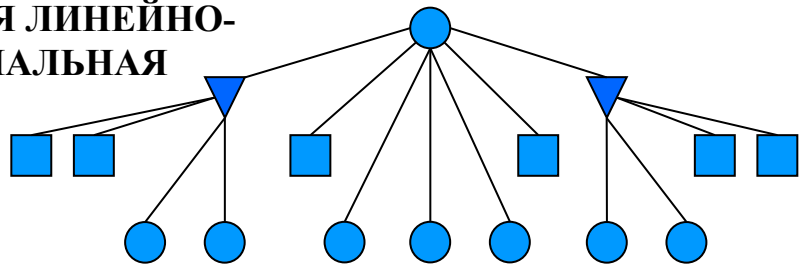


3. ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ

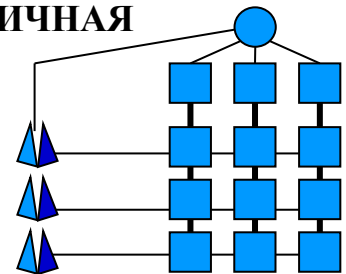


4. ШТАБНАЯ

5. СЛОЖНАЯ ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ



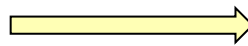
6. МАТРИЧНАЯ



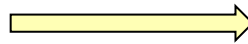
2.2.2. Этапы осуществления функции организации

1. Построение организационной структуры

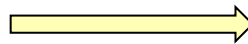
2. Установление взаимосвязей



определение прав



обязанностей



ответственности



3. Обеспечение взаимодействия – распорядительство и контроль

1
5

2
0
2
1

3
1

2
3

2.2.2. Этапы осуществления функции организации

1. Построение организационной структуры

2. Установление взаимосвязей

3. Обеспечение взаимодействия – распорядительство и контроль

Предупреждение отклонений



Восстановление установленных параметров



2.2.2. Этапы осуществления функции организации. ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

2.2.2. $\begin{array}{|c|} \hline 17 \div 2 \\ \hline 4 \\ \hline \end{array}$

Этапы организации:

1. Построение
организационной структуры $\begin{array}{|c|} \hline 20 \div 21 \\ \hline \end{array}$

2. Установление
взаимосвязей $\begin{array}{|c|} \hline 2 \\ \hline 2 \\ \hline \end{array}$

3. Распорядительство и
контроль $\begin{array}{|c|} \hline 2 \\ \hline 3 \\ \hline \end{array}$

2.2. Организация как функция управления. Содержание

8

2.2.1. Определение понятия «организация как функция управления»

17

2.2.2. Этапы осуществления функции организации

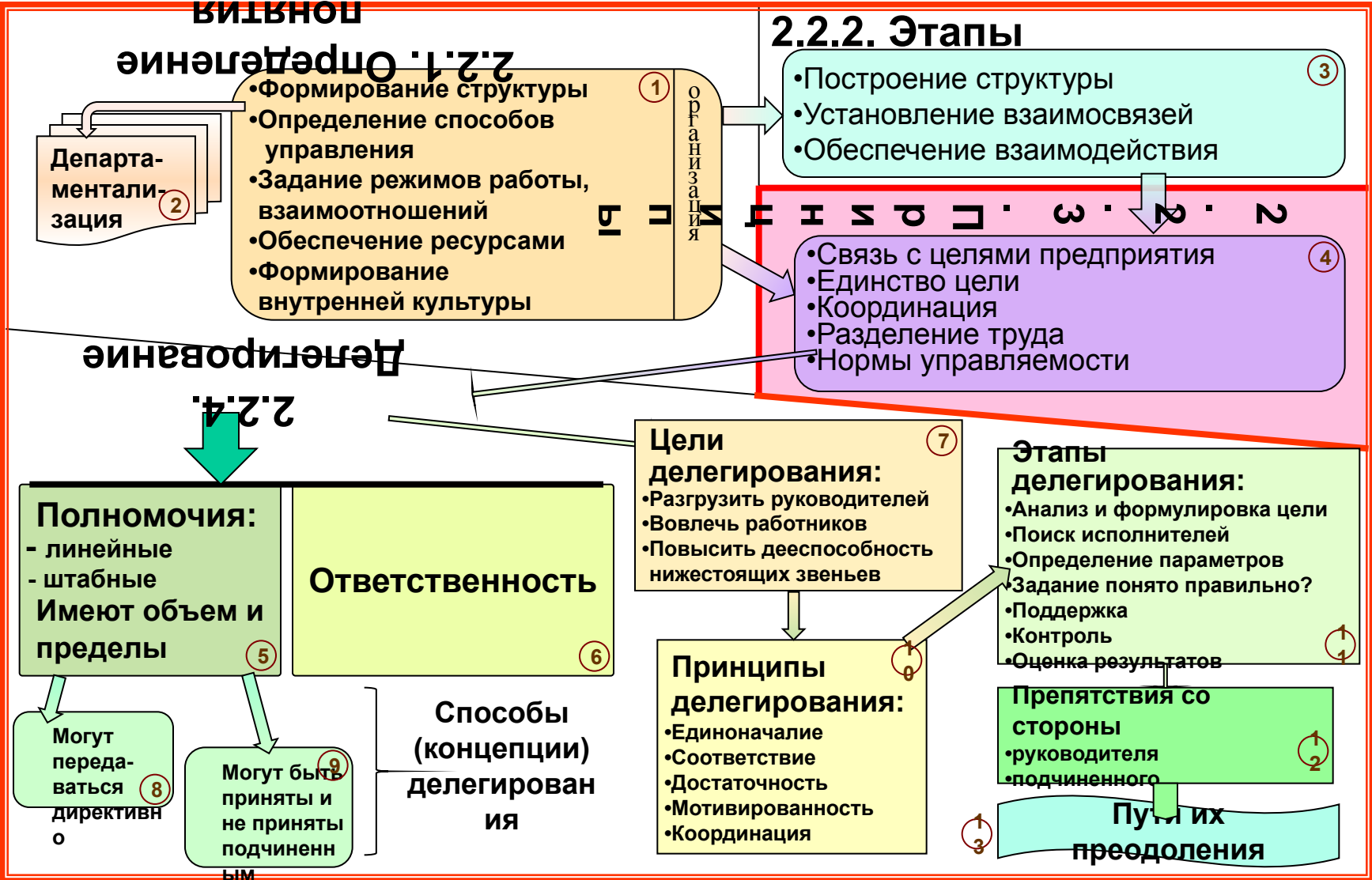
26

2.2.3. Принципы осуществления функции организации

29

2.2.4. Делегирование полномочий

2.2. Организация как функция управления. СЛС



2.2.3. Принципы осуществления функции организации

Неразрывная связь с целями предприятия	^① На каждом шаге выполнения функции организации менеджер должен “видеть” цели, предусмотренные планами предприятия
Единство цели	^② Цели сотрудников и подразделений должны совпадать с целями организации
Координация различных видов деятельности	^③ Достижение согласованности в работе всех звеньев организации
Разделение труда	^④ Поручение задач сотрудникам и объединение их в управляемые группы
Нормы управляемости	^⑤ Количество сотрудников которыми может эффективно управлять один менеджер зависит от частоты общения и времени проводимого с сотрудником

2.2.3. Принципы осуществления функции организации. ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

2.2.3. $\frac{25 \div 2}{8}$

Принципы организации: $\frac{2}{7}$

1. Неразрывная связь с целями предприятия
2. Единство цели
3. Координация
4. Разделение труда
5. Нормы управляемости

2.2. Организация как функция управления. Содержание

8

2.2.1. Определение понятия «организация как функция управления»

17

2.2.2. Этапы осуществления функции организации

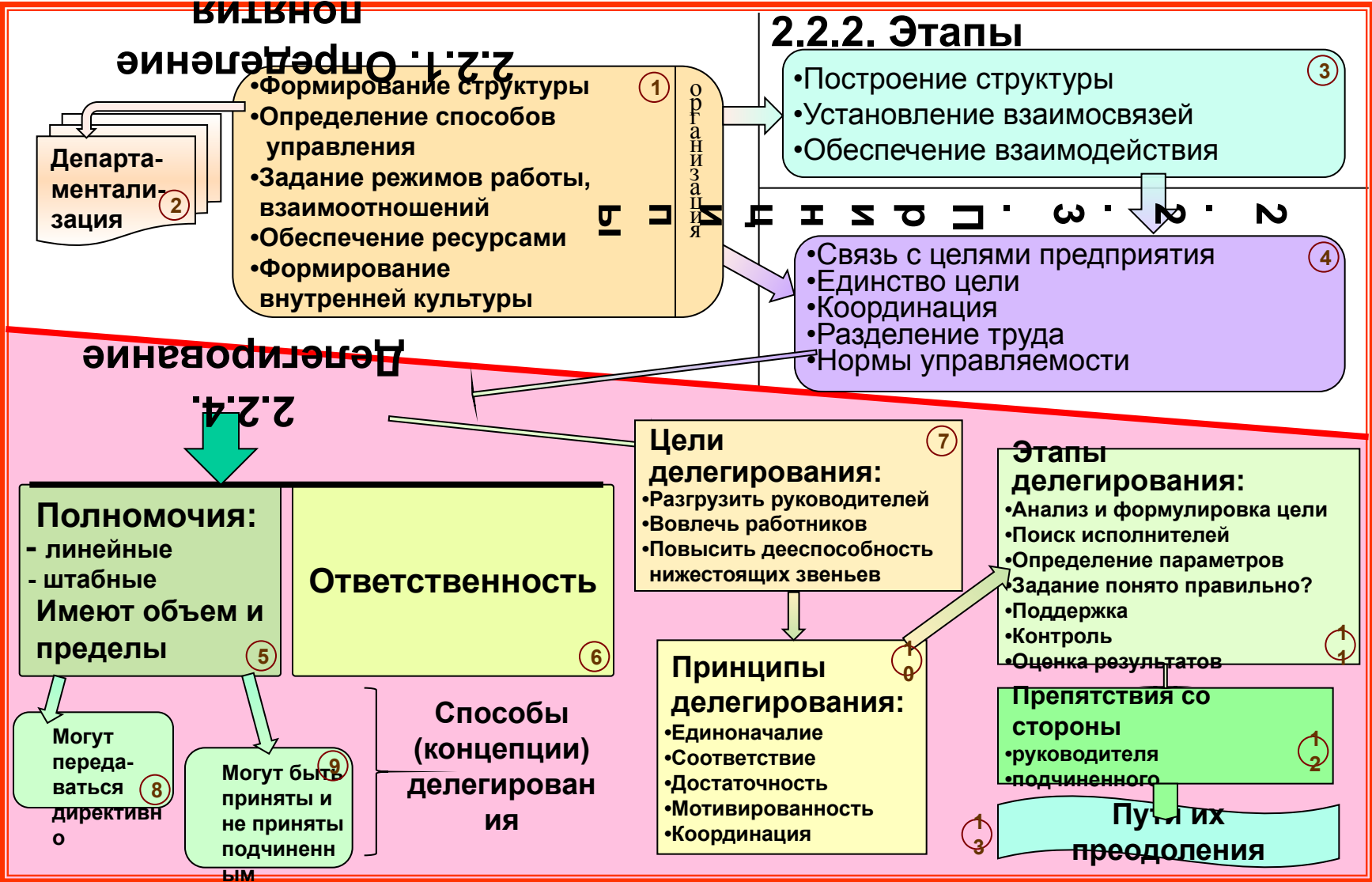
25

2.2.3. Принципы осуществления функции организации

30

2.2.4. Делегирование полномочий

2.2. Организация как функция управления. СЛС



2.2.4. Делегирование полномочий



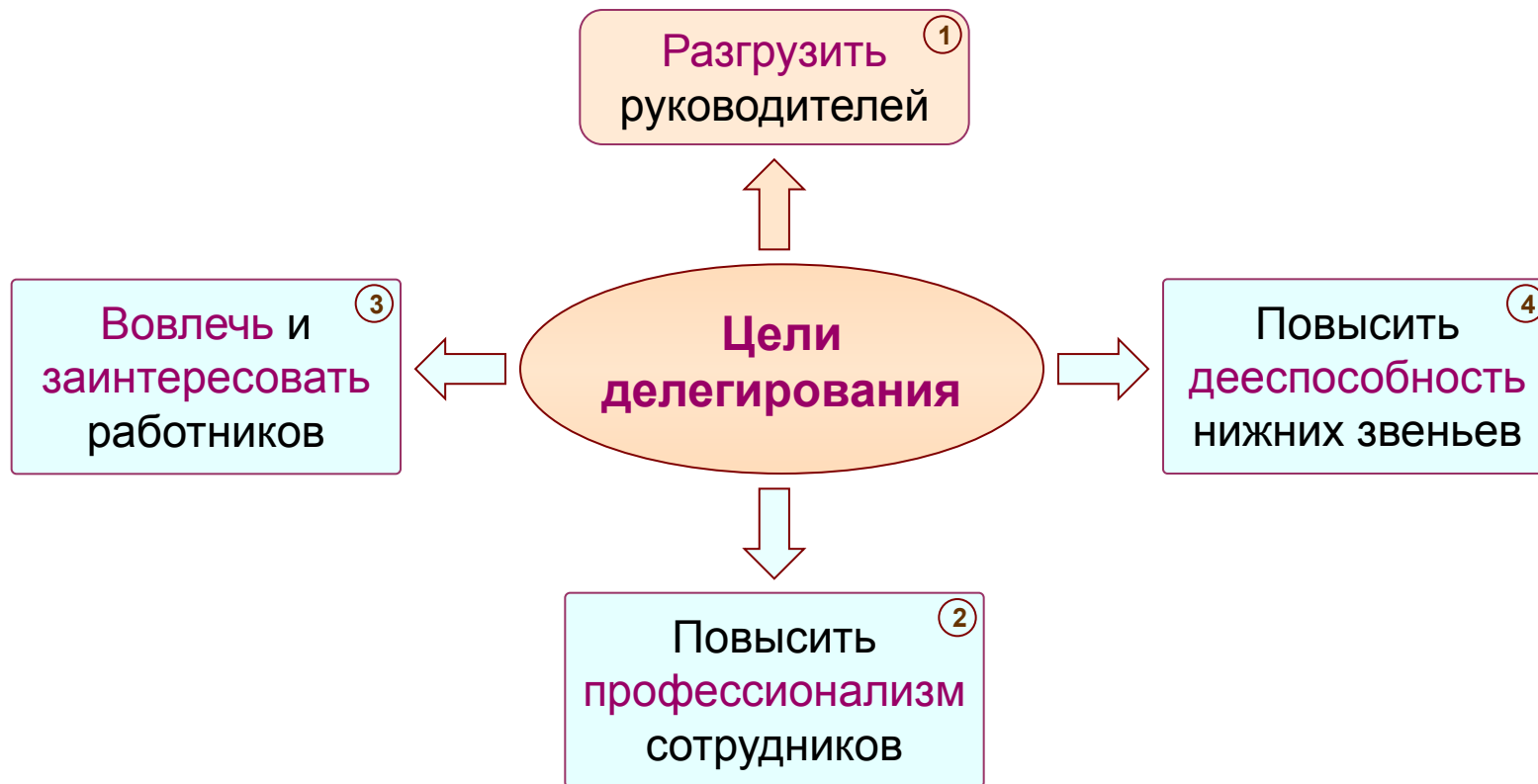
Делегирование полномочий – передача **ответственности** за выполнение части работы, за которую сам **руководитель** продолжает нести **ответственность**

Делегирование

Полномочия – это ограниченное^① организационно закрепленное **право** использовать ресурсы организации и направлять усилия ее работников на выполнение определенных задач.

Ответственность – это^② **обязательство** выполнить поставленные задачи и **отвечать** за их решение.

2.2.4. Делегирование полномочий. Цели делегирования



3

4

3

5

4

0

2.2.4. Делегирование полномочий. Подходы к рассмотрению (концепции) делегирования



Существует **две основные концепции** делегирования полномочий – **классическая** и **современная**

Классическая – полномочия считаются делегированными, когда они директивно **переданы** руководителем подчиненному. ^①

Современная – полномочия считаются делегированными, когда они **приняты** подчиненным. ^②

В **современной** концепции – подчиненный имеет право **отклонить** предлагаемые ему полномочия. ^③

2.2.4. Делегирование полномочий. Пределы полномочий и объем делегирования



Полномочия всегда носят **ограниченный** характер. **Пределы полномочий** закрепляются должностными инструкциями.

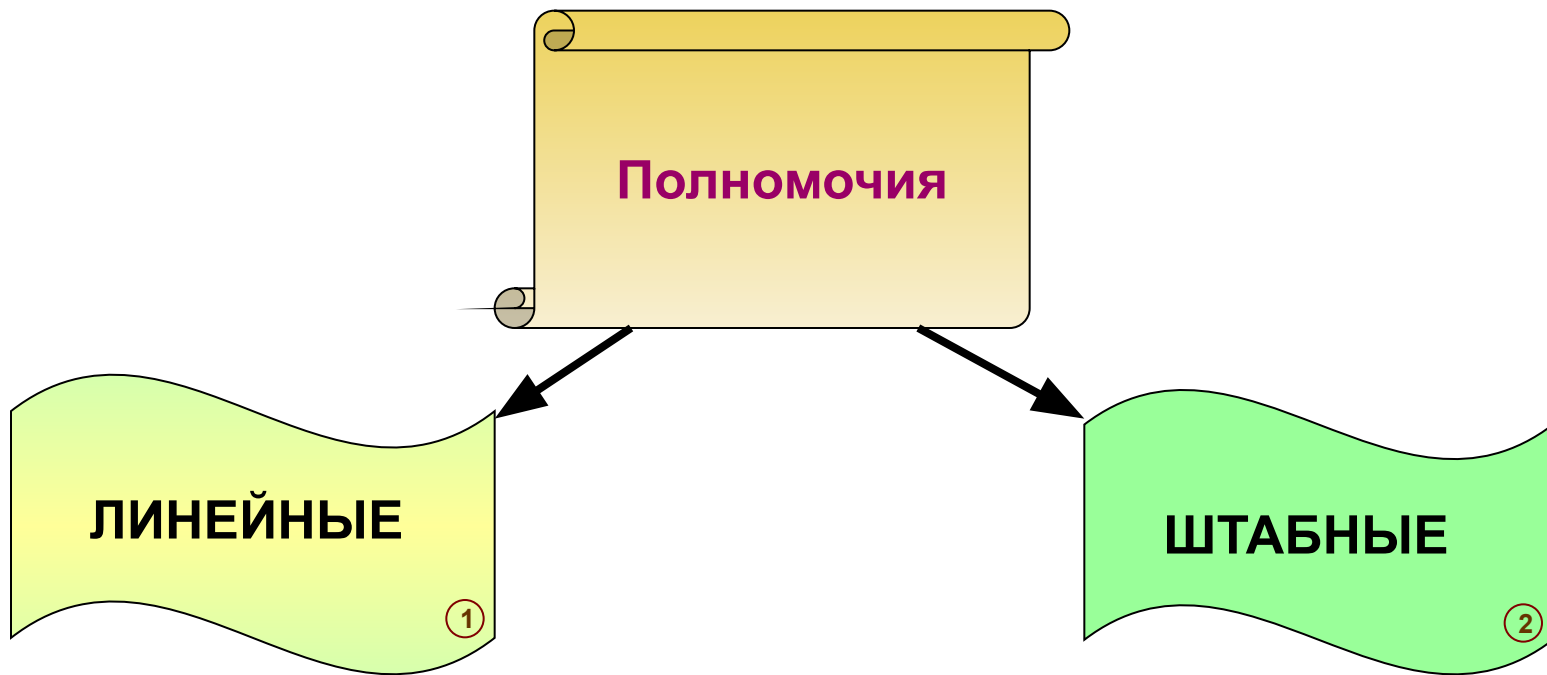
Оптимальный объем делегируемых полномочий зависит от ^①

↓
Возможностей реализации делегируемых полномочий ^②

↓
Соответствия полномочий характеру решаемых задач ^③

Выход работника за пределы полномочий называется **превышением полномочий**. ^④


2.2.4. Делегирование полномочий. Типы полномочий

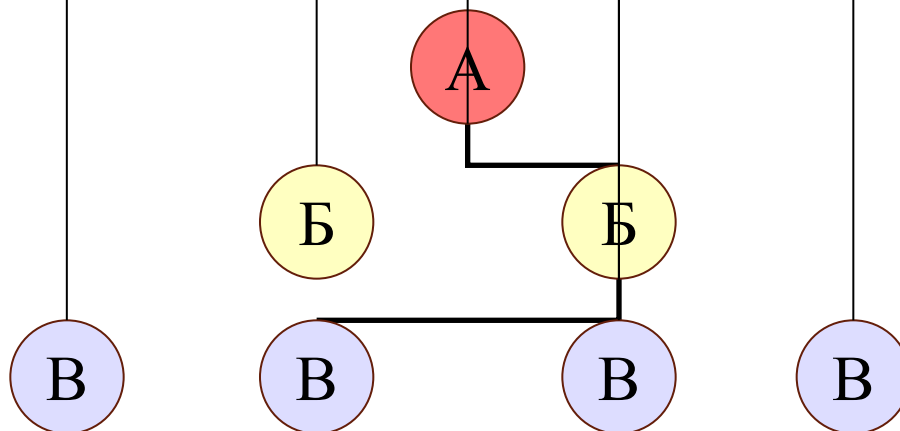


3
1
3
2

3
6
3
7
3
8
3
9

2.2.4. Делегирование полномочий. Линейные полномочия

 **Линейные** – это полномочия, передаваемые непосредственно от начальника к подчиненному и далее другому подчиненному.



Делегирование линейных полномочий
создает иерархию уровней управления
(**цепь команд**) ^①

2.2.4. Делегирование полномочий. Штабные полномочия

3
5

Штабные полномочия – это право **советовать** или **помогать** руководителям, наделенным линейными полномочиями, а также штабному персоналу.

4
2

Рекомендательные ^①

Консультирование линейного руководства

Функциональные ^④

Предоставление штабному аппарату прав предлагать и запрещать решения

Параллельные ^③

Дальнейшее расширение штабных полномочий – право отклонять определенные решения линейного руководства

Обязательного согласования ^②

Расширение рекомендательных полномочий – обязывает линейное руководство согласовывать определенный круг действий со штабным аппаратом



2.2.4. Делегирование полномочий. Штабной аппарат

3
54
0

Для реализации штабных функций и полномочий в организациях формируется **штабной** (административный) **аппарат**

Консультативный ¹

Создается на временной или постоянной основе из специалистов определенного профиля для консультирования по проблемам, требующим специальной подготовки

Обслуживающий ²

Выполняет как консультативные, так и обслуживающие функции

Личный ³

Разновидность обслуживающего аппарата, формируемого из секретарей и помощников руководителя

2.2.4. Делегирование полномочий. Принципы делегирования

①

Единоначалие

перед одним

②

Соответствие

соответствует

③

Достаточность

ности не должны

альные **ВОЗМОЖНОСТИ**

④

Мотивированность

енности

лением оплаты,

⑤

Координация

динамично

ОТВЕТСТВИИ С НОВЫМИ

2

3

3

3

3

5

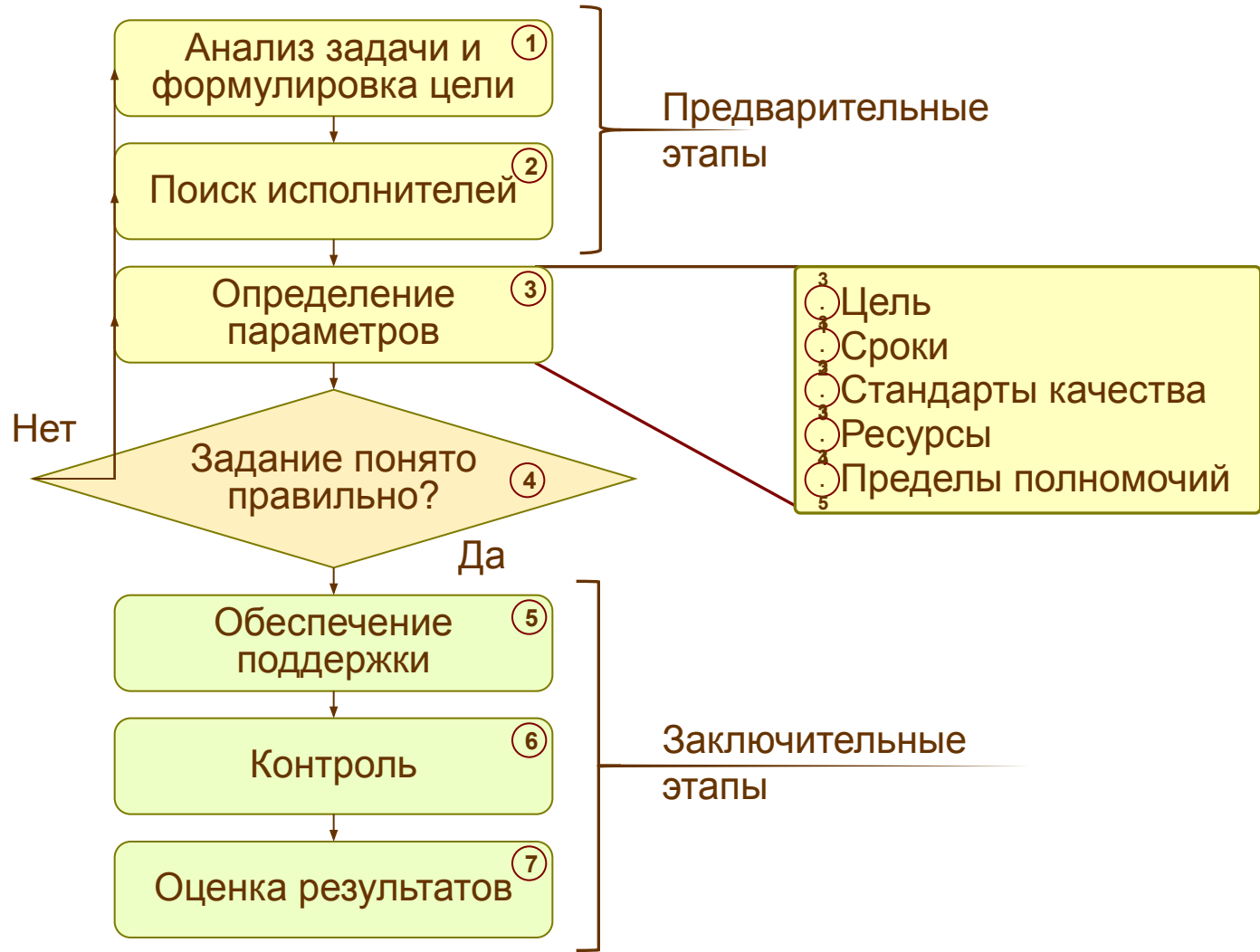
4

1

4

2

2.2.4. Делегирование полномочий. Этапы делегирования



2
7
3
2
3
3
3
8

4
2

2.2.4. Делегирование полномочий. Причины, препятствующие делегированию полномочий



Со стороны руководителя

Уверенность, что руководитель сам выполнит работу лучше ^①

Отсутствие способности руководить, видеть перспективу, обучать ^②

Отсутствие системы контроля за работой подчиненного ^③

Отсутствие доверия к подчиненным ^④

Боязнь риска ^⑤

Со стороны подчиненного

Боязнь ответственности, неуверенность в себе ^⑥

Боязнь критики, нареканий ^⑦

Перегрузка подчиненного ^⑧

Отсутствие стимулов ^⑨

Отсутствие необходимых ресурсов для выполнения работы ^⑩

Боязнь риска ^⑪



3
3
3
4
3
9

2.2.4. Делегирование полномочий. Пути преодоления препятствий



2.2.4. Делегирование полномочий. ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

2.2.4.

29÷46

Делегирование полномочий

Делегирование – передача
ответственности

31

- **Полномочия** – ограниченное право
- **Ответственность** – обязательство
- **Ответственность не делегируется**

Цели делегирования 32

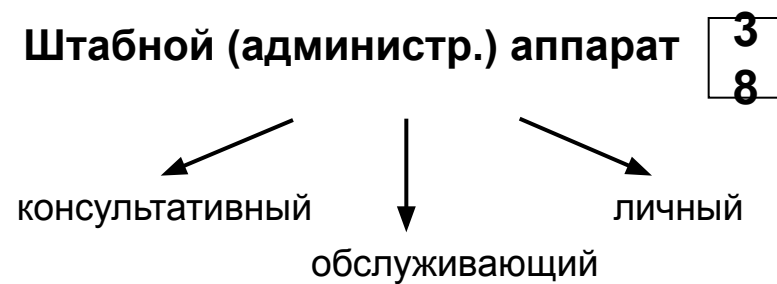
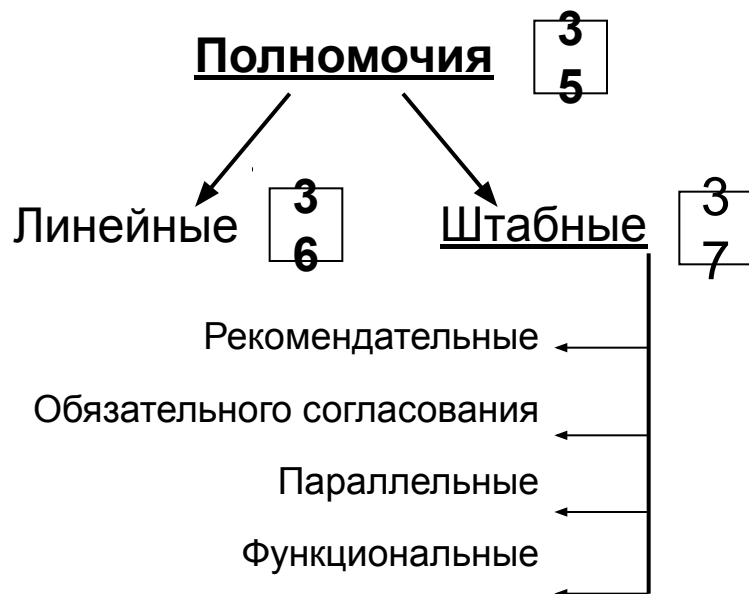
- **Разгрузить** руководителя
- **Повысить профессионализм** работников
- **Заинтересовать, вовлечь** работников
- **Повысить дееспособность**

Подходы к делегированию 33

- **Классический** – директивный
- **Современный** – добровольное принятие полномочий



2.2.4. Делегирование полномочий. ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА



2.2.4. Делегирование полномочий. ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

Принципы делегирования 39

- Единоначалие
- Соответствие
- Достаточность
- Мотивированность
- Координация

Этапы делегирования 40

1. Определить цель
2. Назначить исполнителей
3. Определить параметры
4. Проверить, верно ли понято задание
5. Обеспечить поддержку
6. Вести контроль
7. Оценить результаты

2.2.4. Делегирование полномочий. ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

Причины, препятствующие делегированию полномочий

4
1

Со стороны
руководителя

1. «Я это сделаю лучше»
2. Отсутствие способности руководить
3. Отсутствие системы контроля
4. Отсутствие доверия к подчиненным
5. Боязнь риска

Со стороны
подчиненного

1. Неуверенность в себе
2. Боязнь критики.
3. Перегрузка подчиненного
4. Отсутствие стимулов
5. Отсутствие ресурсов
6. Боязнь риска.

Пути преодоления препятствий

4
2

- Обучение
- Обеспечение ресурсами
- Информирование
- Стимулирование
- Контроль

2.2. Организация как функция управления. СЛС

