

Государственный

Университет

Управления

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА «Теории организации и  
управления»**

# **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

## **2.2. Организация как функция управления**

**ЭЛЕКТРОННЫЙ ЛИСТ ОСНОВНОГО  
СОДЕРЖАНИЯ**

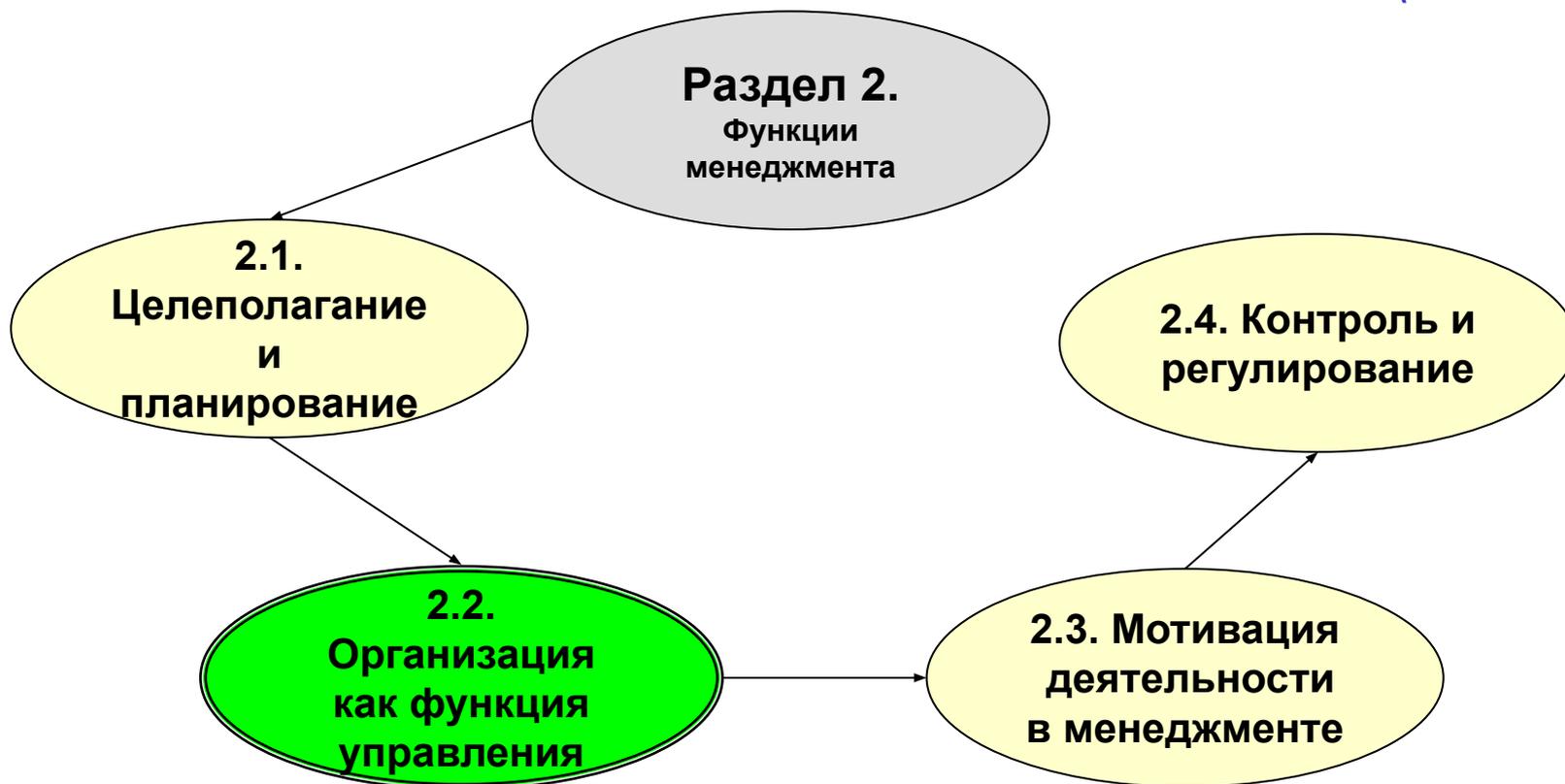
**Автор – КУЗЬМИНА Елена Юрьевна**

**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

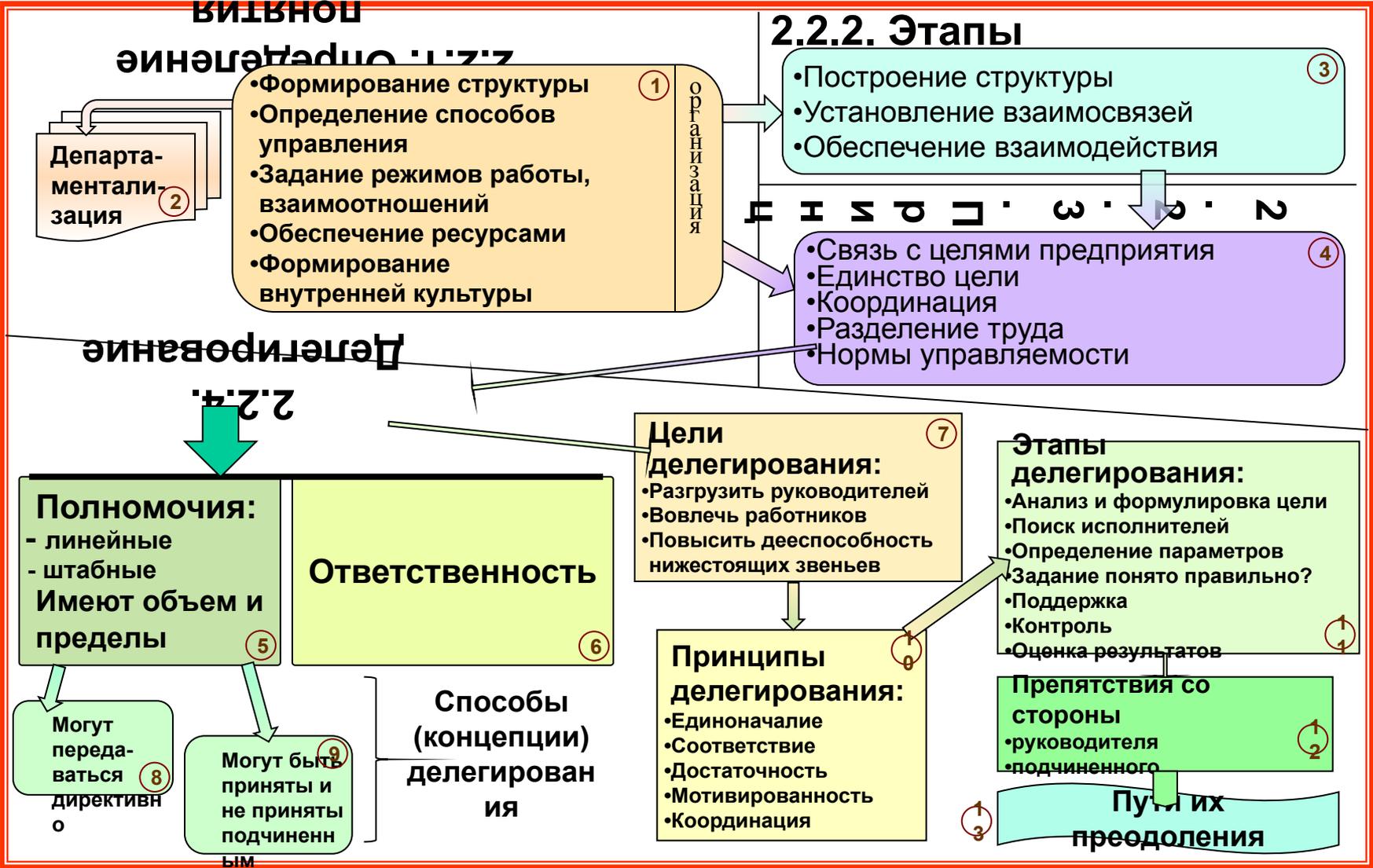
25

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:

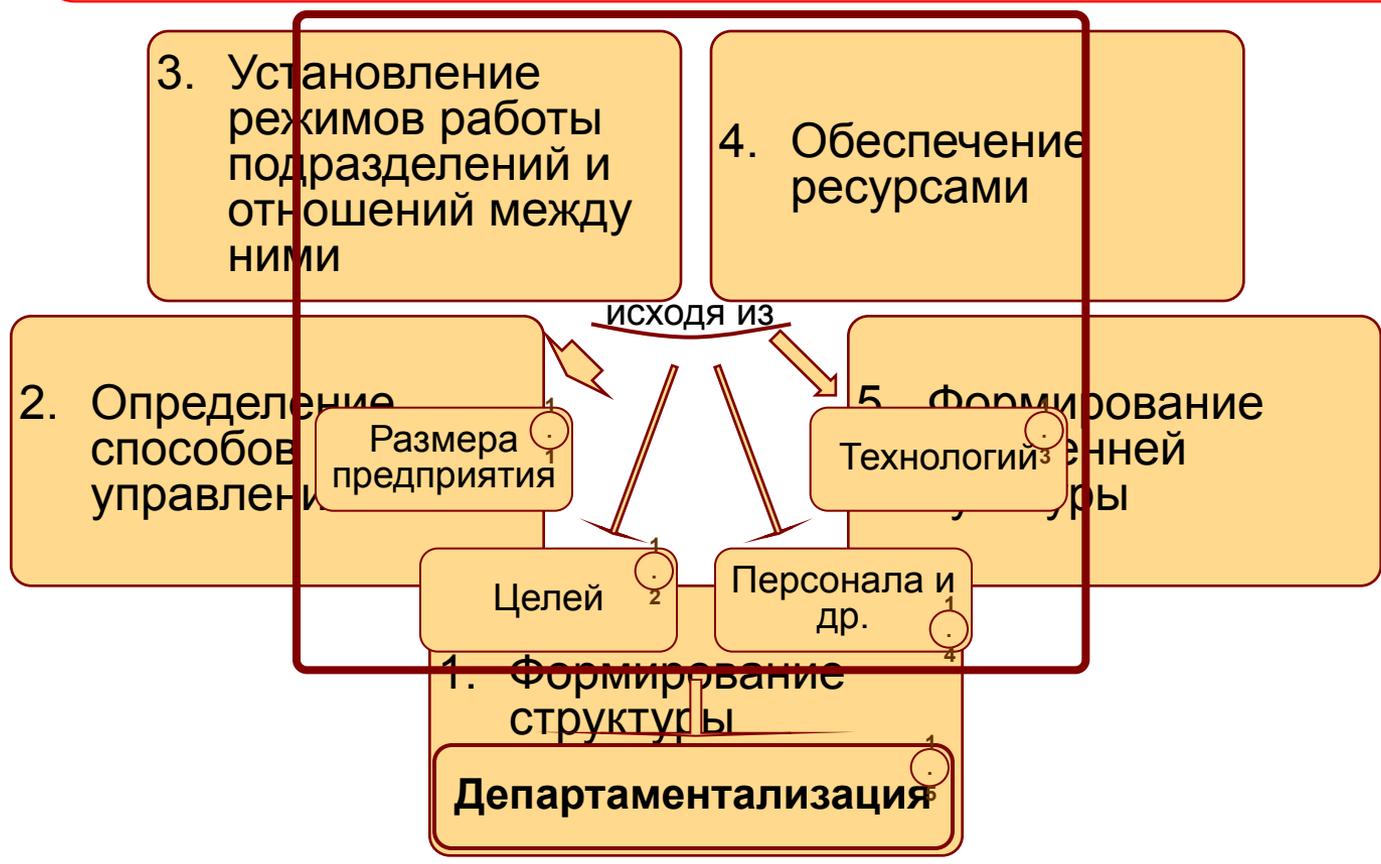


## 2.2.1. Определение понятия «организация как функция управления»

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

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

## 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

2. Определение способов управления

1 Решающая роль в принятии стратегических решений принадлежит коллективу

4. Обеспечение ресурсами

5. Формирование внутренней культуры

Исходя из

Размера предприятия

Технологий

Целей

Персонала и др.

Управление  
Департаментализация

## 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

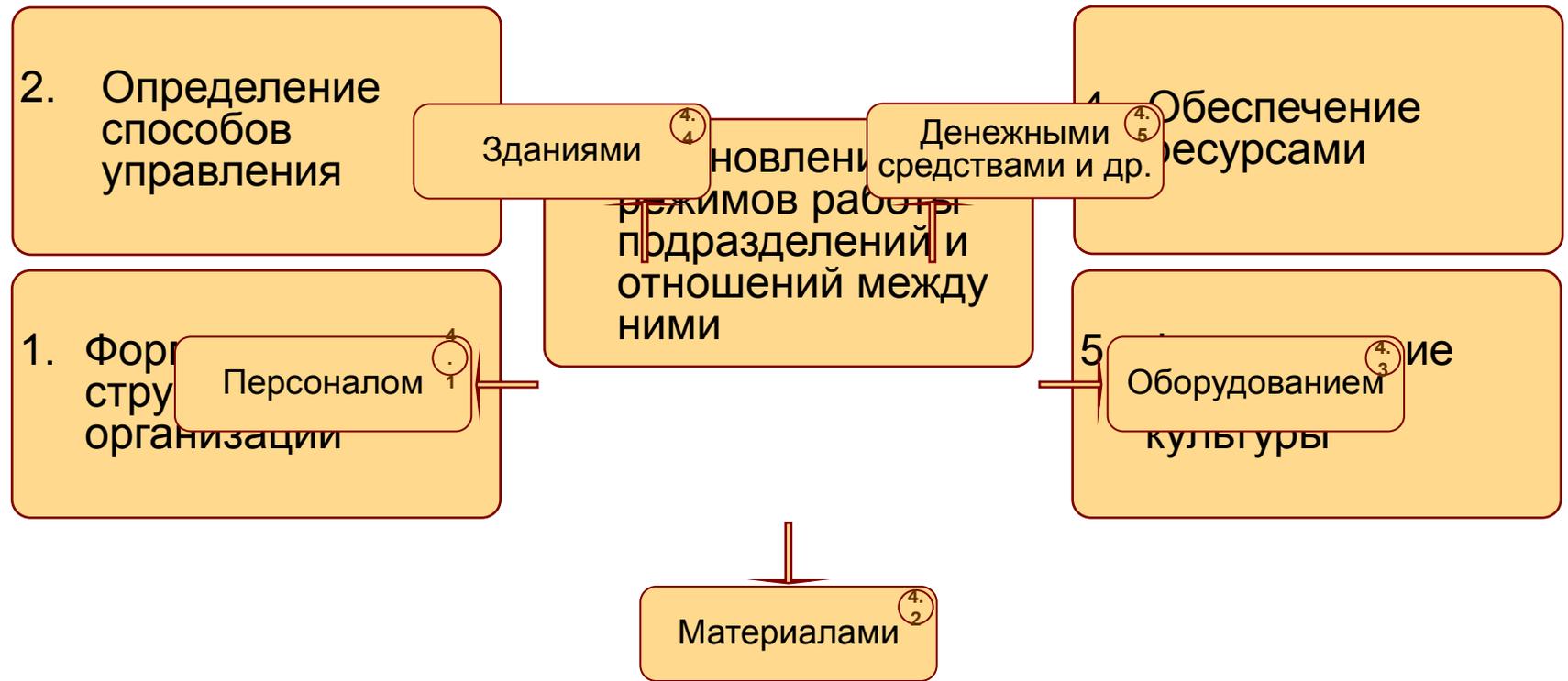
5. Формирование внутренней культуры

Управление производится **без учета мнения коллектива**

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



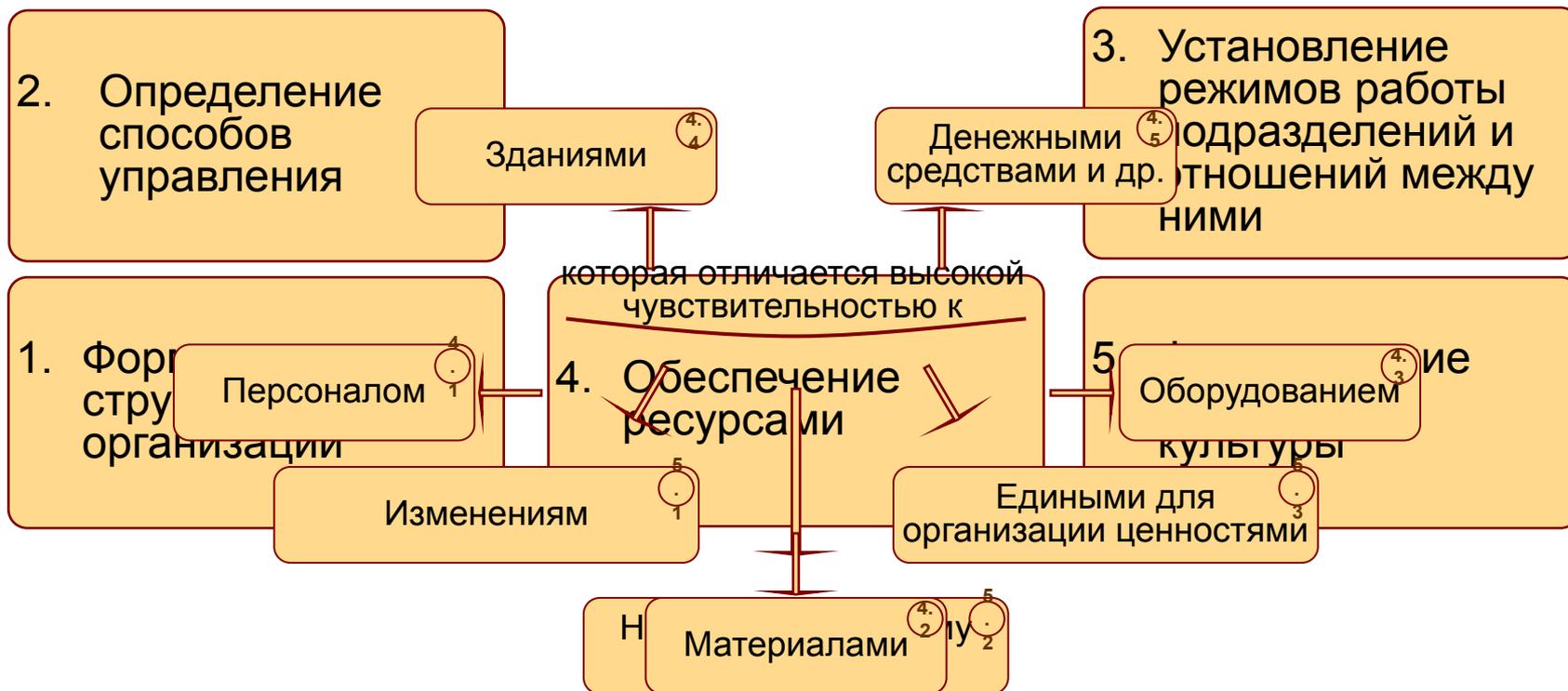
**Организация** (организовывание выполнения плана) – это одна из **основных** функций менеджера, задачами которой являются:



9  
1  
1

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

**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



## 2.2.2. Этапы осуществления функции организации

1. Построение организационной структуры

2  
0  
2  
1

2. Установление взаимосвязей

2  
2

3. Обеспечение взаимодействия – распорядительство  
и контроль

2  
3

## 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

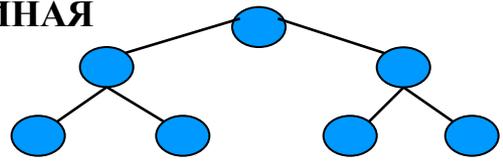
1  
9  
2  
0

2  
3

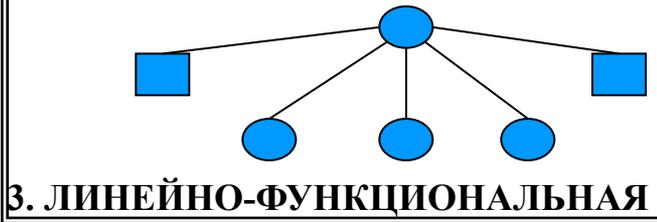
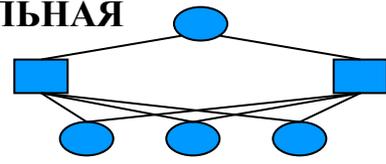


## ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

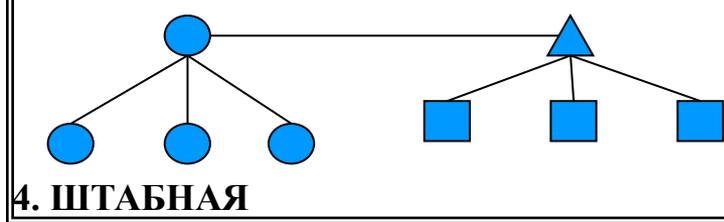
1. ЛИНЕЙНАЯ



2. ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ

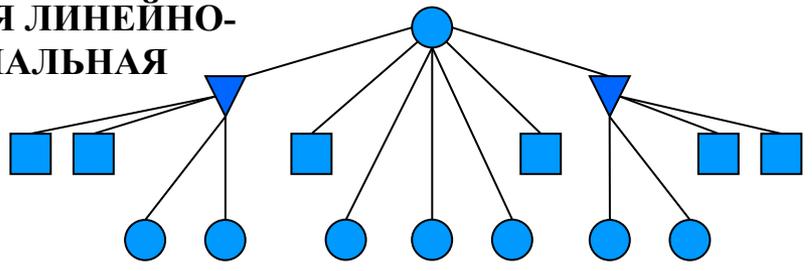


3. ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ

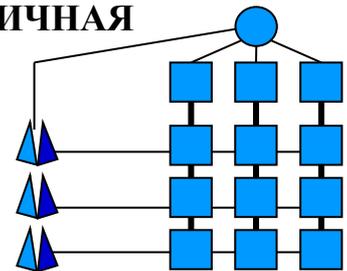


4. ШТАБНАЯ

5. СЛОЖНАЯ ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ



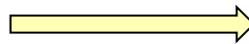
6. МАТРИЧНАЯ



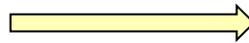
## 2.2.2. Этапы осуществления функции организации

1. Построение организационной структуры

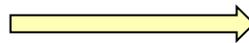
2. Установление взаимосвязей



*определение прав*



*обязанностей*



*ответственности*



3. Обеспечение взаимодействия – распорядительство и контроль

1  
52  
0  
2  
13  
12  
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.  $\frac{17 \div 2}{4}$

### Этапы организации:

1. Построение  
организационной структуры  $\frac{20 \div 21}{}$

2. Установление  
взаимосвязей  $\frac{2}{2}$

3. Распорядительство и  
контроль  $\frac{2}{3}$

## 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

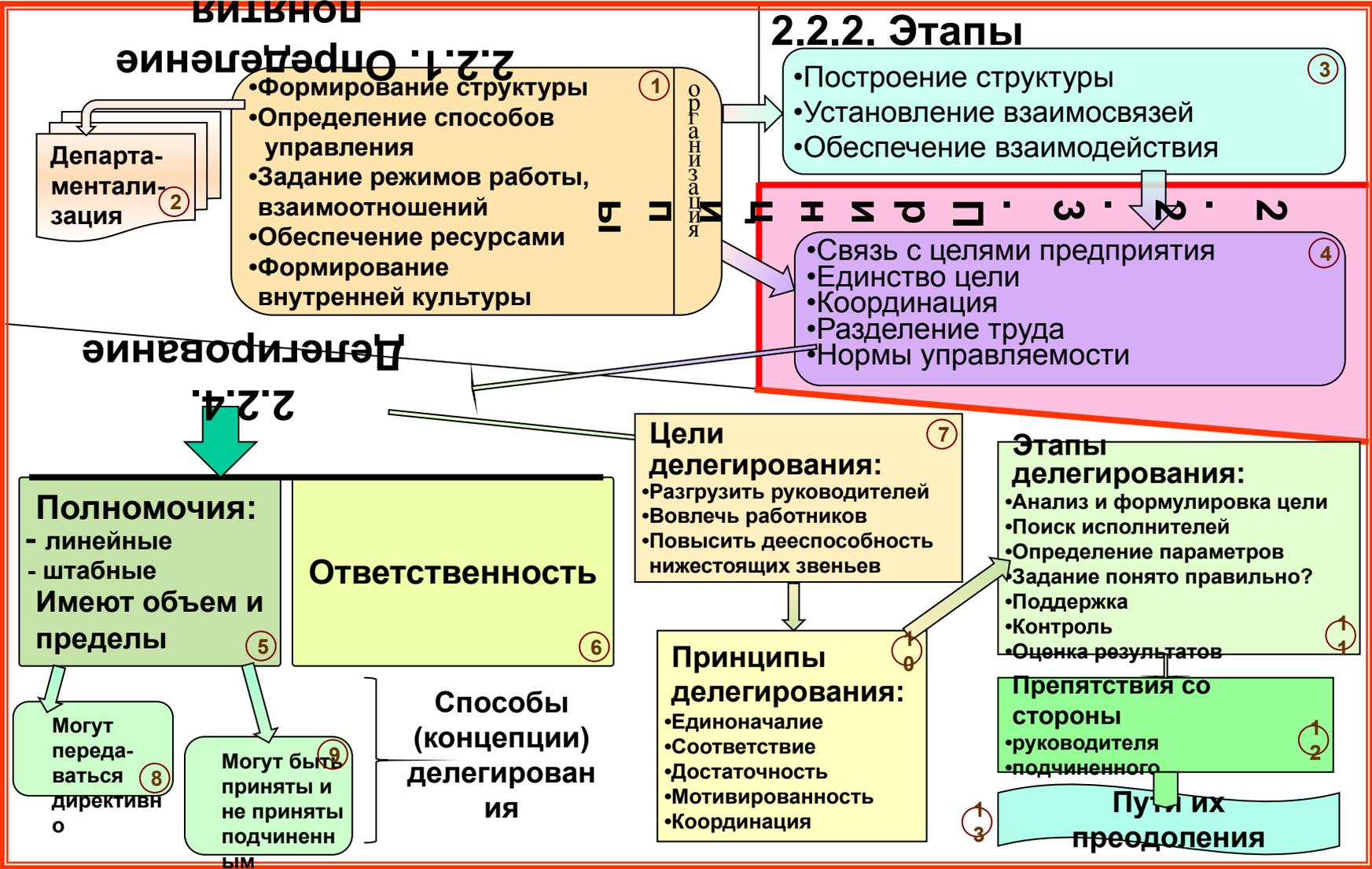
26

**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

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

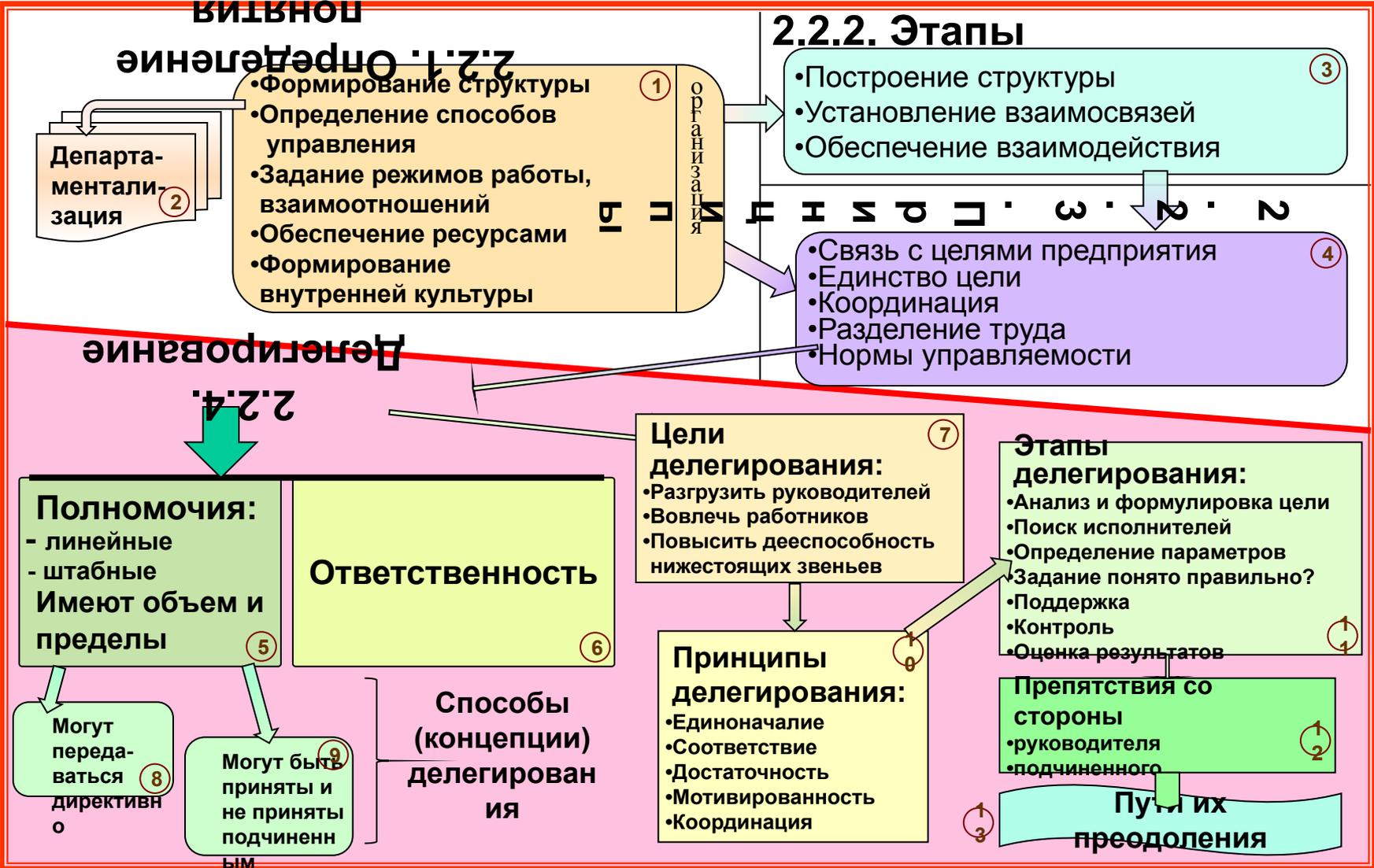
25

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

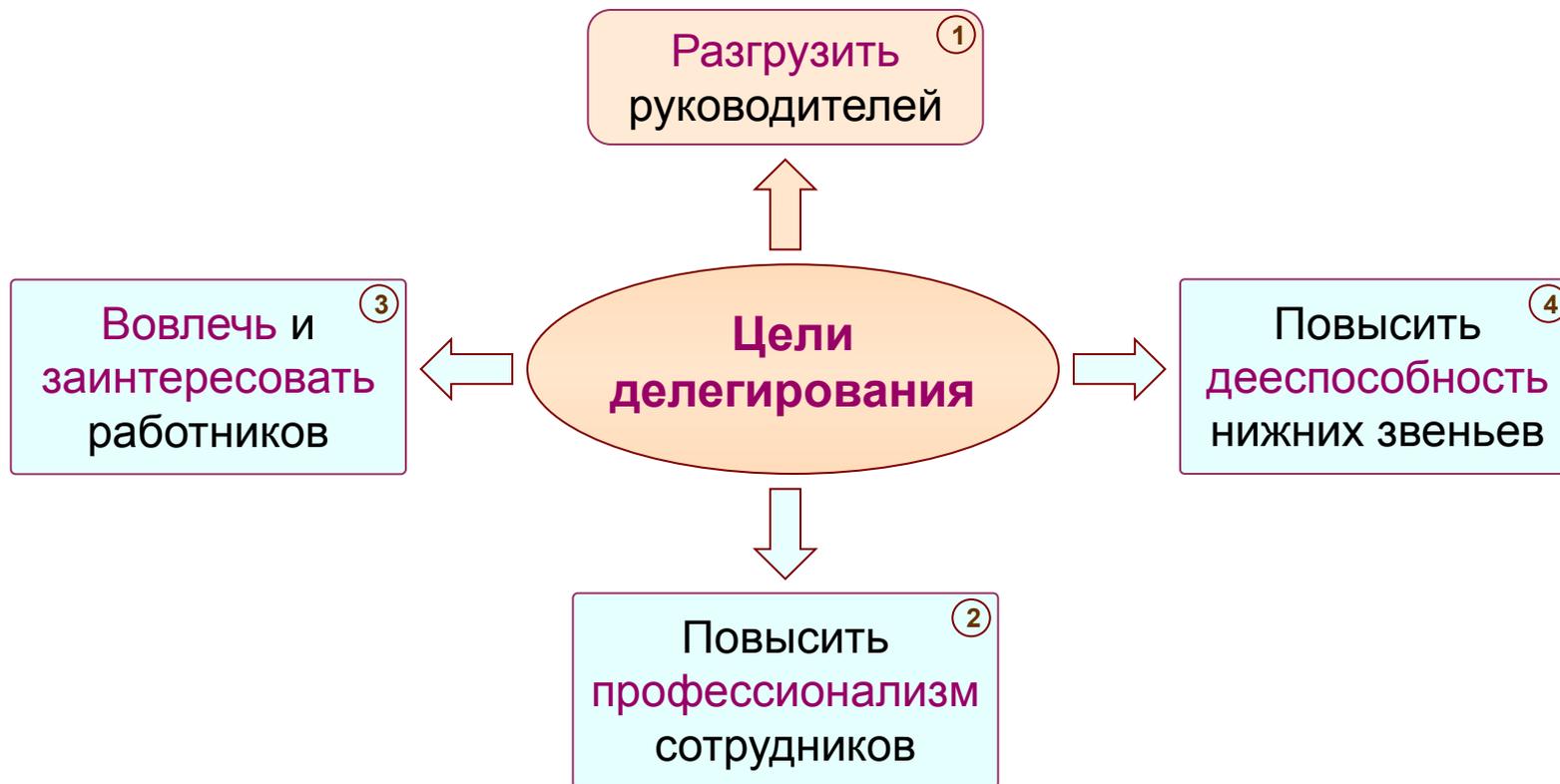
 **Делегирование полномочий** – передача **ответственности** за выполнение части работы, за которую сам **руководитель** продолжает нести **ответственность**

### Делегирование

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

**Ответственность** <sup>②</sup> – это **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. <sup>①</sup>

**Современная** – полномочия считаются делегированными, когда они **приняты** подчиненным. <sup>②</sup>

В **современной** концепции – подчиненный имеет право **отклонить** предлагаемые ему полномочия. <sup>③</sup>

## 2.2.4. Делегирование полномочий. Пределы полномочий и объем делегирования



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

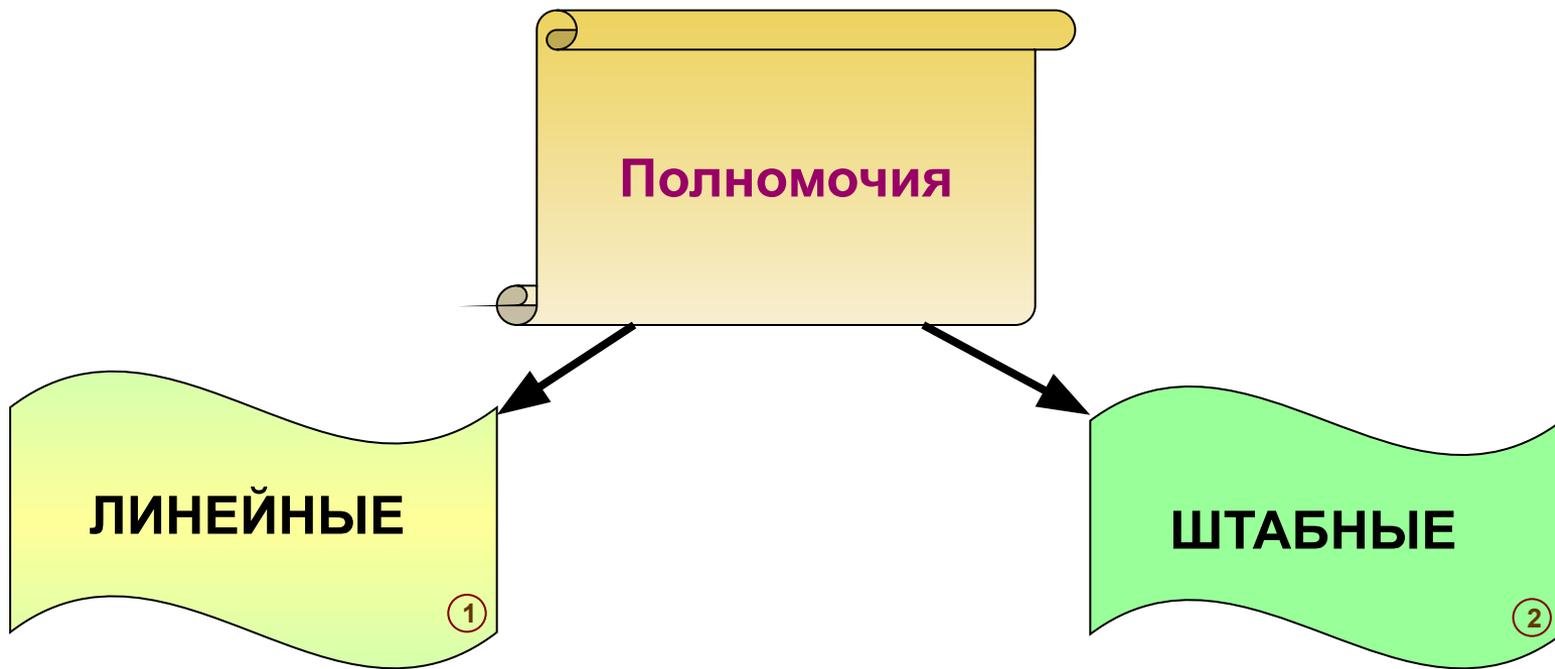
Оптимальный объем делегируемых полномочий зависит от <sup>①</sup>

↓  
Возможностей реализации делегируемых полномочий <sup>②</sup>

↓  
Соответствия полномочий характеру решаемых задач <sup>③</sup>

Выход работника за пределы полномочий называется **превышением полномочий**. <sup>④</sup>

## 2.2.4. Делегирование полномочий. Типы полномочий

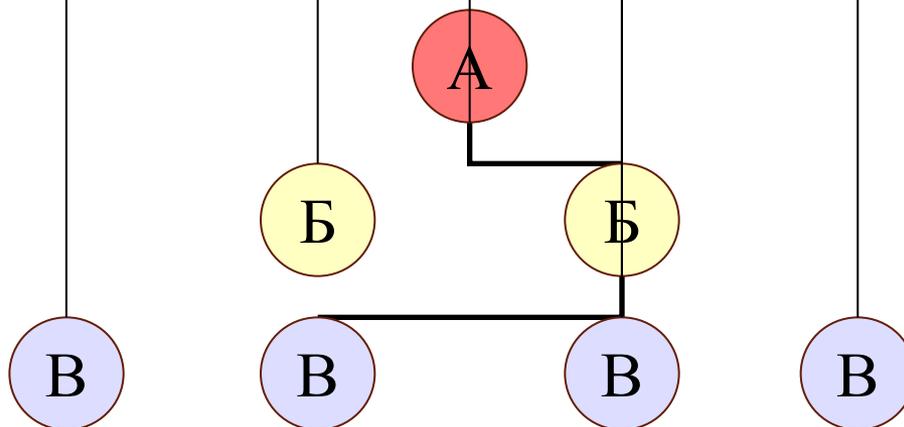


3  
1  
3  
2

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**) <sup>①</sup>

## 2.2.4. Делегирование полномочий. Штабные полномочия

3  
5

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

### 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

4  
2

## 2.2.4. Делегирование полномочий. Штабной аппарат

3  
54  
0

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

### Консультативный <sup>1</sup>

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

### Обслуживающий <sup>2</sup>

Выполняет как консультативные, так и обслуживающие функции

### Личный <sup>3</sup>

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,  
ва

⑤

**Координация**инамично  
ответствии с новыми

2

3

3

3

3

5

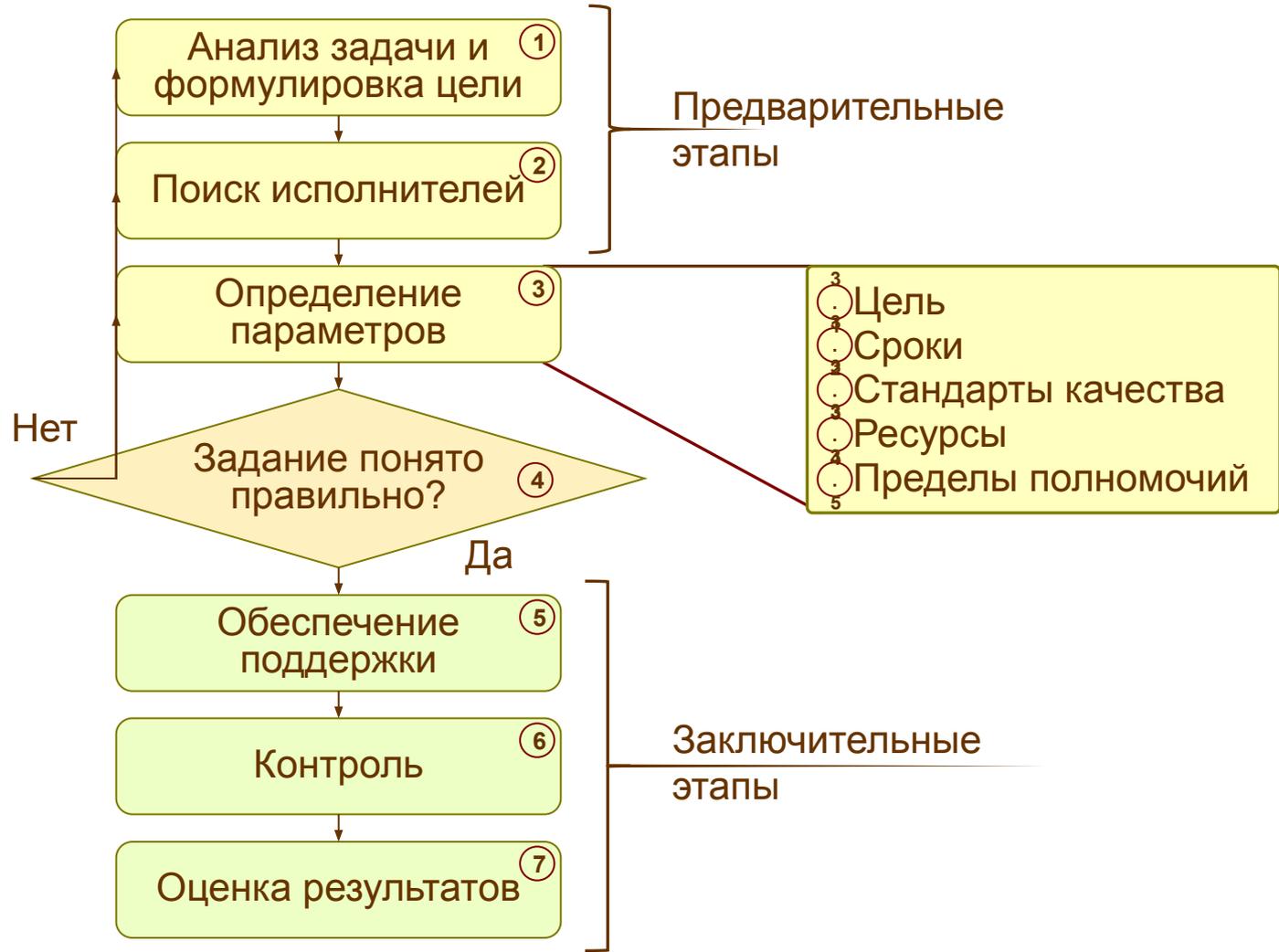
4

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

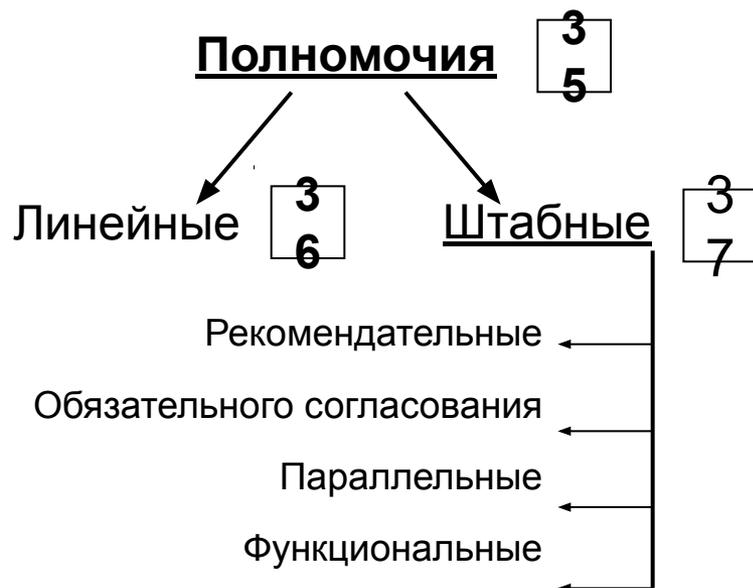
- **Разгрузить** руководителя
- **Повысить профессионализм** работников
- **Заинтересовать, вовлечь** работников
- **Повысить дееспособность**

**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

