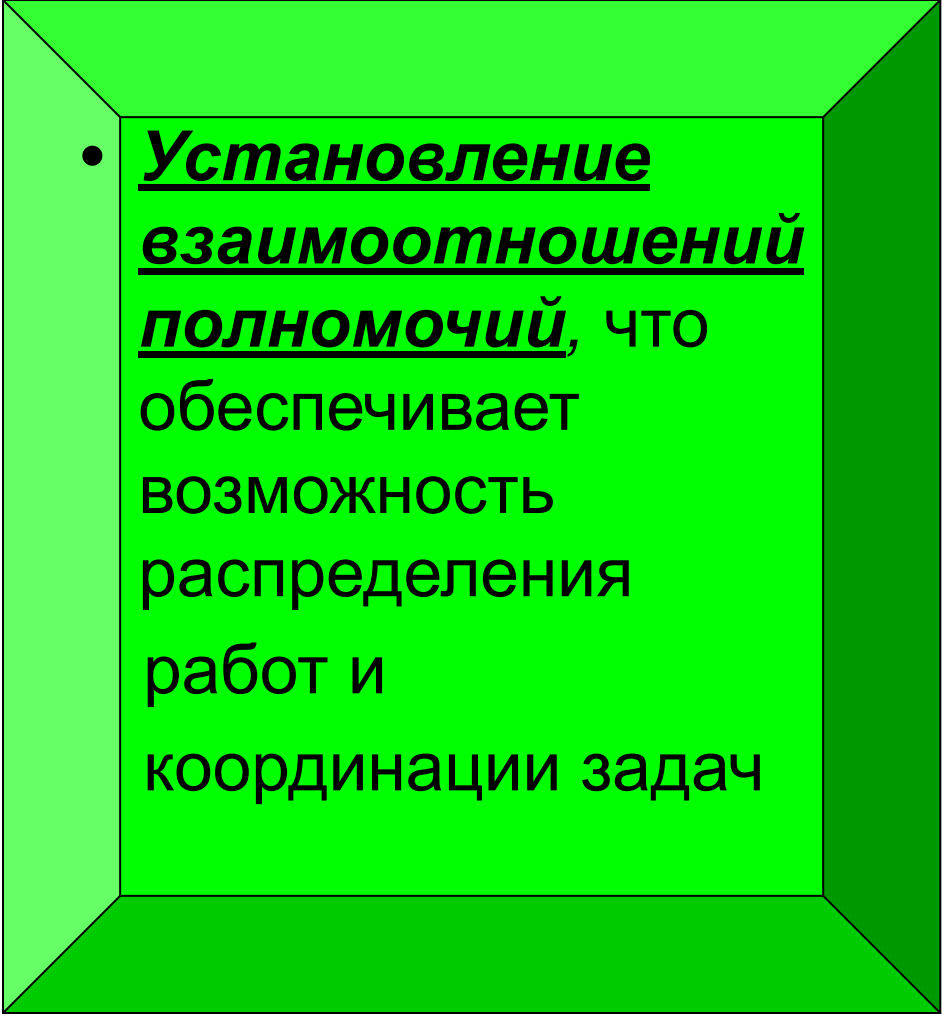


ОРГАНИЗАЦИЯ **как функция управления** **(ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И ПОЛНОМОЧИЯ)**

ОРГАНИЗАЦИЯ — процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения общих целей

Организация – процесс, состоящий из двух взаимосвязанных аспектов:

- Деление
организации на
подразделения
соответственно
целям и стратегиям
(вся работа делится
на отдельные части)

- 
- Установление
взаимоотношений
полномочий, что
обеспечивает
возможность
распределения
работ и
координации задач

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ, ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПОЛНОМОЧИЯ

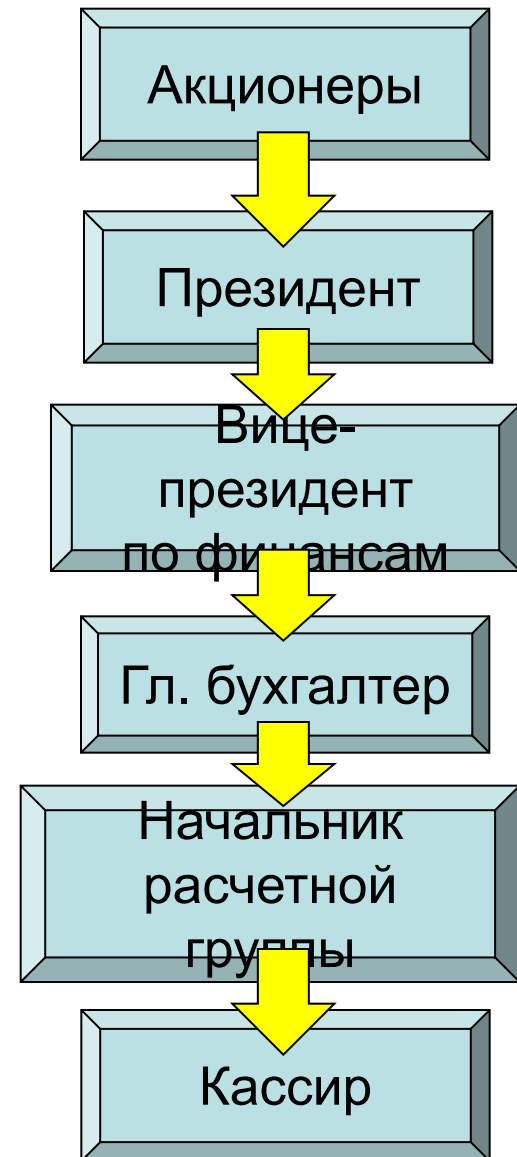
- **ДЕЛЕГИРОВАНИЕ** - передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение

- **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ** за выполнение задач и полномочий
выполнение задач и полномочий за их выполнение
- **ПОЛНОМОЧИЯ** использовать ресурсы организации, или издавать распоряжения
использовать ресурсы организации, или издавать распоряжения

Источником полномочий являются социальные институты, в особенности институт частной собственности

КОНЦЕПЦИИ ПОЛНОМОЧИЙ

- «Классическая» - полномочия передаются от высших к низшим уровням организации



КОНЦЕПЦИИ ПОЛНОМОЧИЙ



- «Концепция принятия полномочий» - если подчиненный не принимает полномочий от руководителя, то передачи полномочий не происходит

ПРЕДЕЛЫ ПОЛНОМОЧИЙ

• **НАПРИМЕР...**

Работник может возглавлять группу работ
в соответствии с организационной схемой,
но не имеет
сложно

То есть пределы
полномочий есть
ВСЕГДА

ИЛИ

вся деятельность
одного
полномочий
пр

не поощряется
не имеет

Кстати, чем больше работник контролируется
тем меньше делегирование полномочий

ПРЕДЕЛЫ ПОЛНОМОЧИЙ

определяются...

- **политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями**
- **традициями, нравами, культурными стереотипами и обычаями общества (полномочия руководителей)**

Полномочия ~~≠~~ власть?

- **Полномочия**
определяются как
делегированное,
ограниченное
- **Власть**
представляет собой
реальную
способность

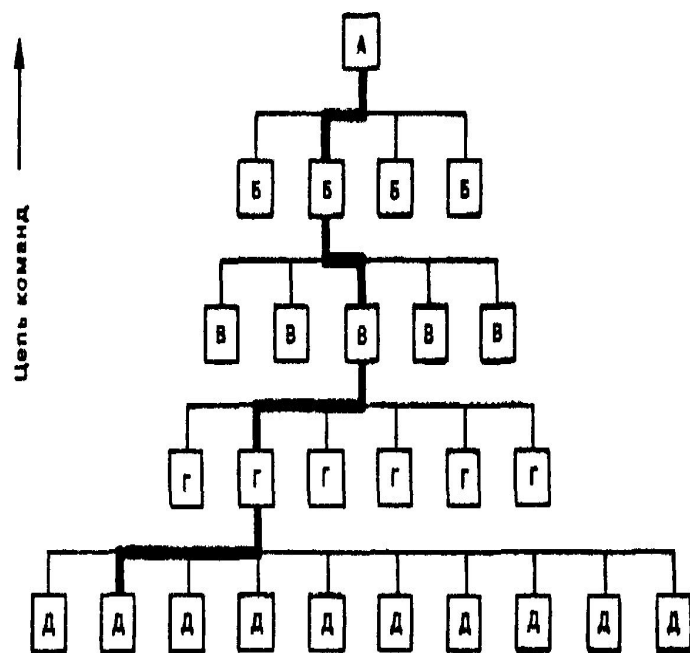
Можно иметь власть, не имея полномочий

Принципы делегирования полномочий (в зависимости от характера решений)

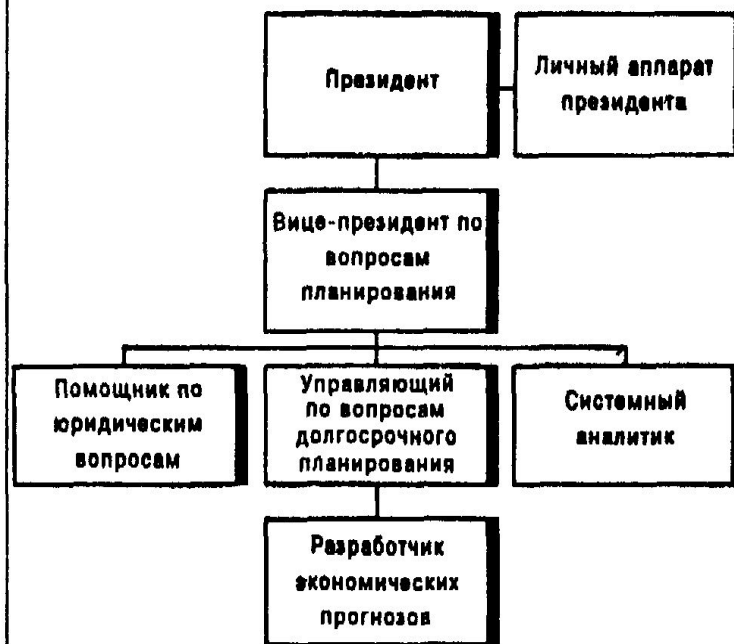
- **Качество решения**
- **Оперативность решения - полномочия «предпринимать действия или побуждать к ним должны быть делегированы как можно ближе к месту действия»**
- **Стоимость решения**

Разновидности полномочий

- Линейные -



- Штабные –



Типы штабного аппарата

КОНСУЛЬТАТИВНЫЙ АППАРАТ

консультирование
линейного руководства
в их области знаний
(право, технологии,
кадры)

ОБСЛУЖИВАЮЩИЙ АППАРАТ

выполнение
определенных услуг
(связи с
общественностью,
маркетинговые
исследования,
финансирование,
планирование,

ЛИЧНЫЙ АППАРАТ

разновидность
обслуживающего
аппарата -
секретарь или
помощник

**Не имеют никаких полномочий,
но
могут обладать большой властью**

Разновидности аппаратных (штабных) полномочий

- Рекомендательные линейное руководство **может** обратиться за консультациями, но не обязано так поступать, и даже ставить их в известность
- Обязательные согласования – линейное руководство **должно** обсудить ситуацию со штабным аппаратом, прежде чем предпринять действия или представить предложения высшему руководству, но следовать им все равно не обязано

Разновидности аппаратных (штабных) полномочий

- Параллельные – право ***отклонять*** решения линейного руководства
- Функциональные – может ***как предложить, так и запретить*** какие-то действия в области своей компетенции

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

**Линейным или аппаратным будет
данный вид деятельности** (линейная
деятельность непосредственно связана с
созданием, финансированием и сбытом
товаров или услуг- выполнением миссии
организации)

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

Определение нормы управляемости -
количество работников, которые
непосредственно подчиняются данному
руководителю

Неумение удержать норму управляемости на
достаточно малом уровне делает координацию
почти невозможной

- ✓ характеристик подчиненных,
- ✓ взаимозависимостью задач;
- ✓ способности руководителя;
- ✓ величина «дополнительной» нагрузки

Препятствия к эффективному делегированию

(нежелания руководителей делегировать)

- ***Заблуждение «Я это сделаю лучше»***
- ***Отсутствие способности руководить***
(повседневная рутина)
- ***Отсутствие доверия к подчиненным***
(если не доверяет, - подчиненные ведут себя именно так – оправдывают надежды на недоверие)
- ***Боязнь риска*** (делегирование задания может породить проблемы)
- ***Отсутствие выборочного контроля***

Препятствия к эффективному делегированию

(нежелание подчиненных брать на себя ответственность)

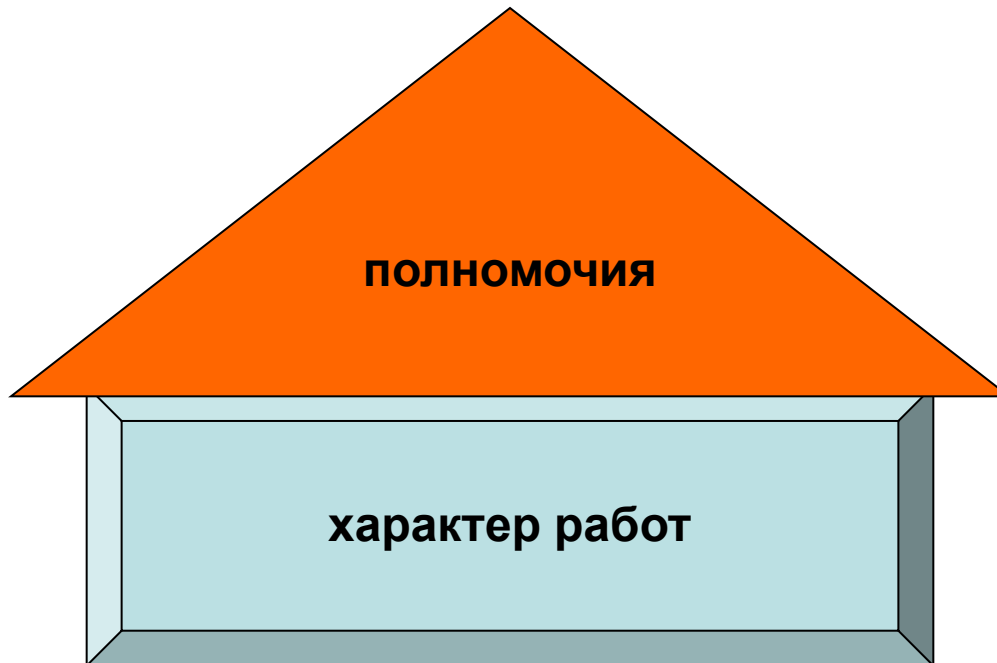
- **1. Удобнее спросить босса**, что делать, чем самому решить проблему.
- **2. Боязнь критики** за совершенные ошибки - большая ответственность увеличивает возможность совершения ошибки
- **3. Отсутствие информации и ресурсов**, необходимых для успешного выполнения задания.
- **4. Перегрузка подчиненного** (больше работы, чем он может сделать, или же он считает, что это так на самом деле)
- **5. Отсутствие уверенности в себе.**
- **6. Не предлагается положительных стимулов** дополнительной ответственности.

ПРЕОДОЛЕНИЕ ПРЕПЯТСТВИЙ

- большую часть неуверенности подчиненных можно устранить, оказывая им **больше доверия**
- **отсутствие критики** за совершенные ошибки
- **четкий обмен информацией** (подчиненный не решается задать вопросы, или торопится выполнить приказ)
- **принцип соответствия** между полномочиями и ответственностью
- **положительные стимулы** дополнительной ответственности.

Ошибки в определении полномочий

- *Многие управляющие пытаются разграничить и определить полномочия своих подчиненных, исходя из объема устанавливаемых прав и обязанностей, вместо того, чтобы определить...*



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

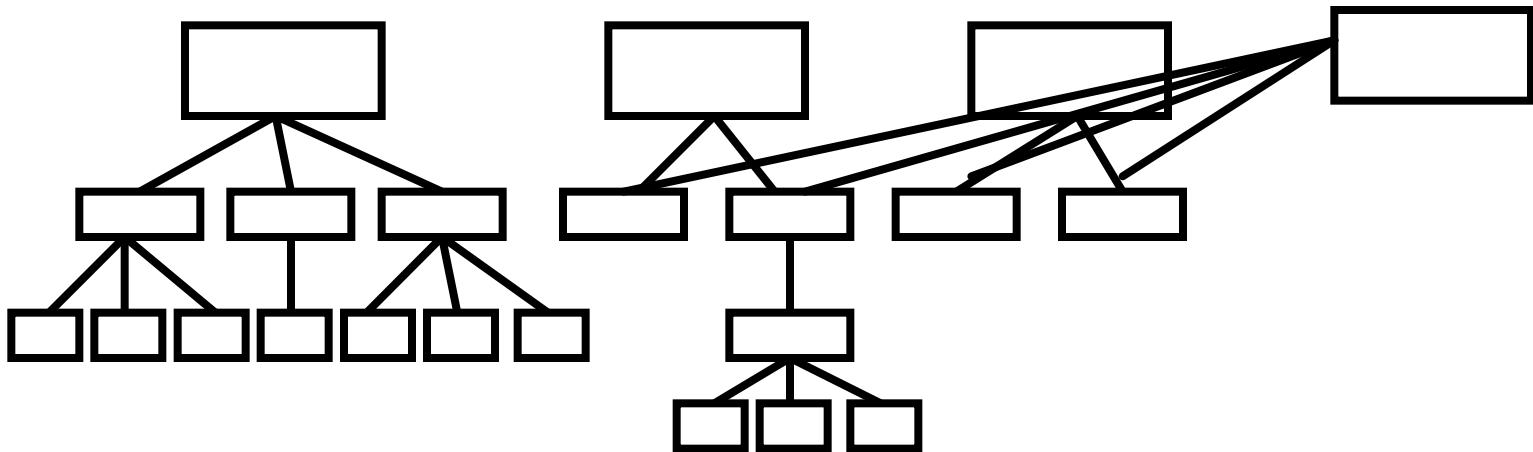
Организация
это
сложная
система

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

**Более критично
КАК ЭТИ ЭЛЕМЕНТЫ
ОБЪЕДЕНЕНЫ**

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



Бюрократия

- Четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности.
- Иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему.
- Наличие взаимоувязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач.
- Дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои должностные обязанности.
- Осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями. Защищенность служащих от произвольных увольнений.

Бюрократия

+

- Объективность принимаемых решений
- продвижение сотрудников на основе их компетентности
- концепция социального равенства

--

- преувеличение значимости стандартизированных правил, процедур
- утрачивается гибкость поведения (вопросы и проблемы решаются только исходя из прецедентов)

Разновидности структур

**По виду
департаментализации**

Функциональные

Региональные

Продуктовые

Потребительские

Проектные

Матричные

**По виду
передаваемых полномочий**

Линейные

Штабные

~~**Дивизиональные**~~

Линейная структура

Руководитель

А

Достоинства

А1

А2

А3

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

Б

Недостатки

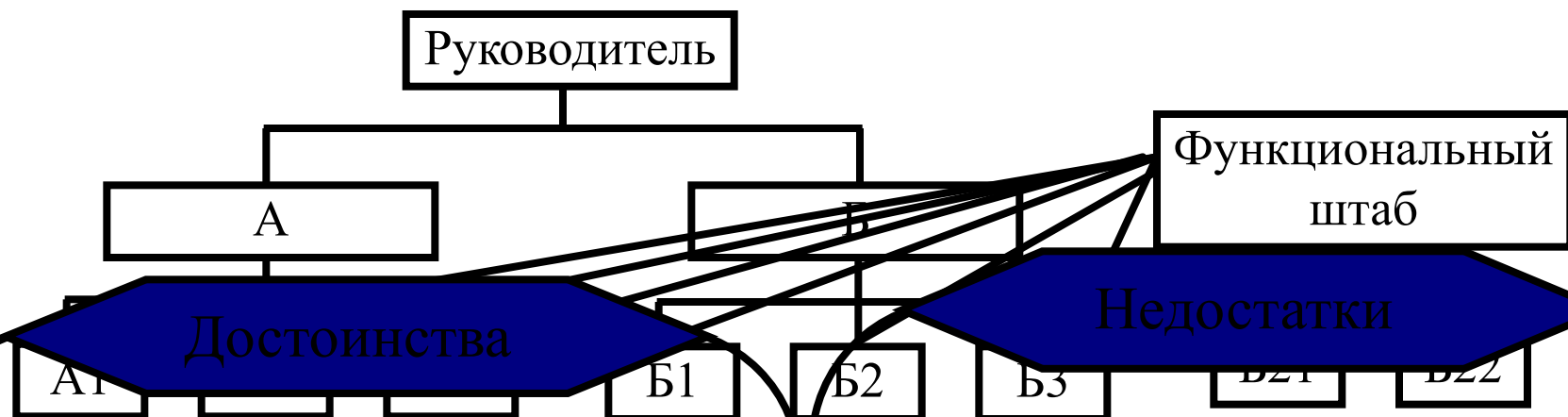
Б1

Б2

Б3

- ❖ Высокие требования к руководителям
 - Б21
 - Б22
- ❖ Сложные коммуникации между исполнителями
- ❖ Низкий уровень специализации руководителей
- ❖ Авторитарный стиль руководства
- ❖ Перегрузка руководителей

Линейно-штабная структура



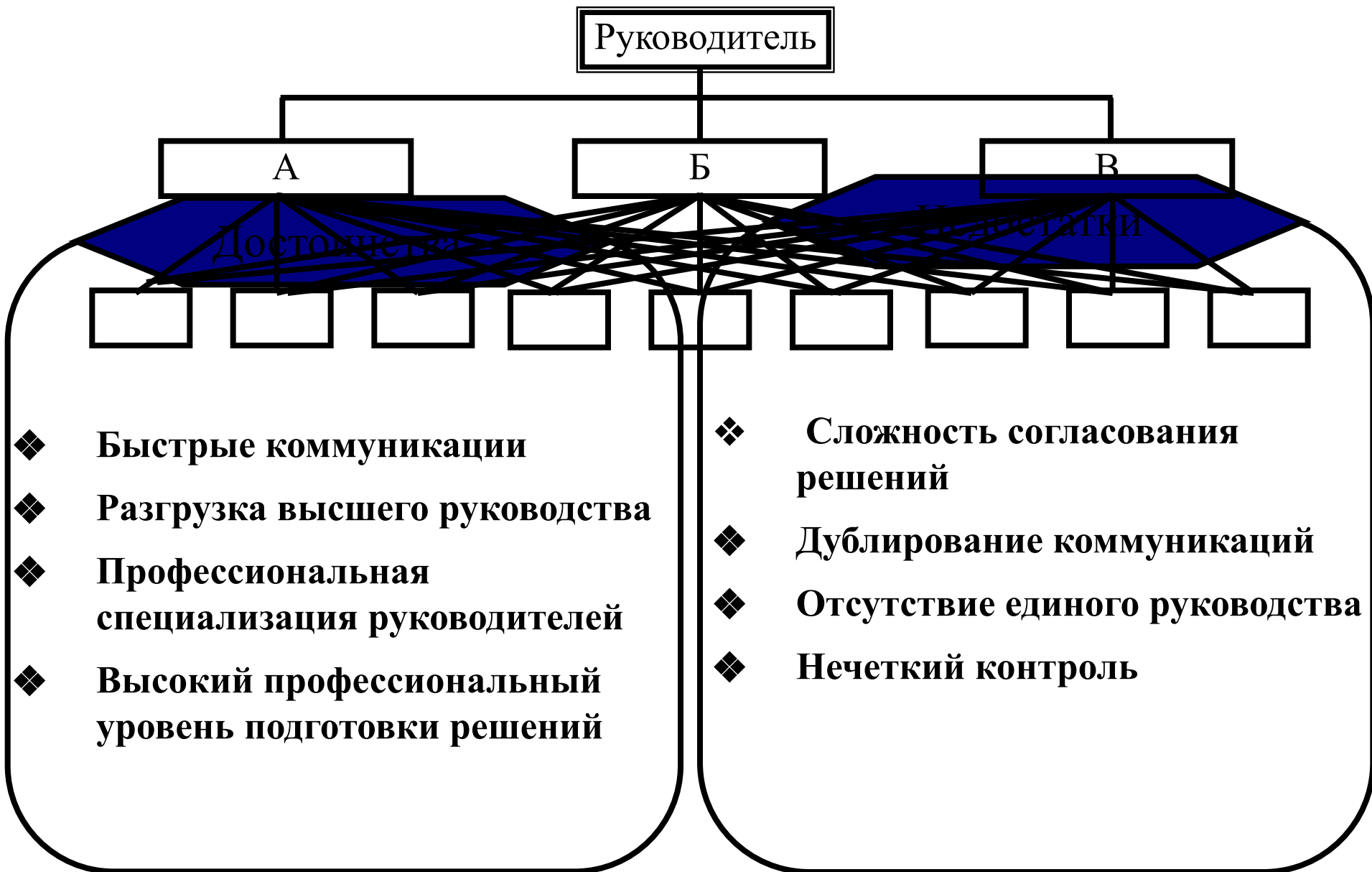
Достоинства

- ❖ Снижение загрузки линейных руководителей
- ❖ Повышение качества подготовки решений
- ❖ Улучшение горизонтальной координации
- ❖ Баланс функционального и линейного руководства

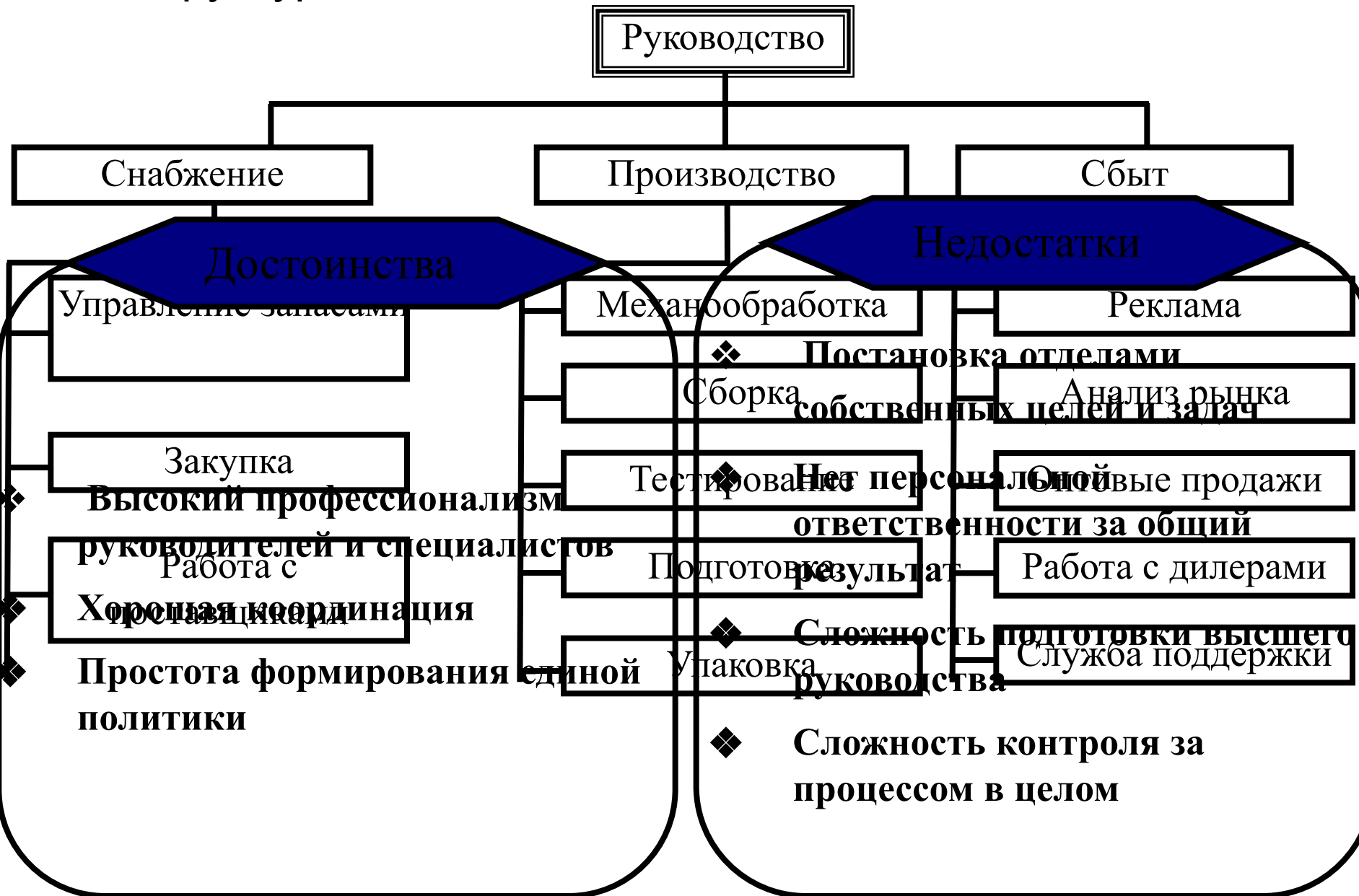
Недостатки

- ❖ Увеличение штатов
- ❖ Вероятность конфликта линейных и функциональных структур
- ❖ Сложность вертикальных коммуникаций
- ❖ Нечеткость процедур принятия решений

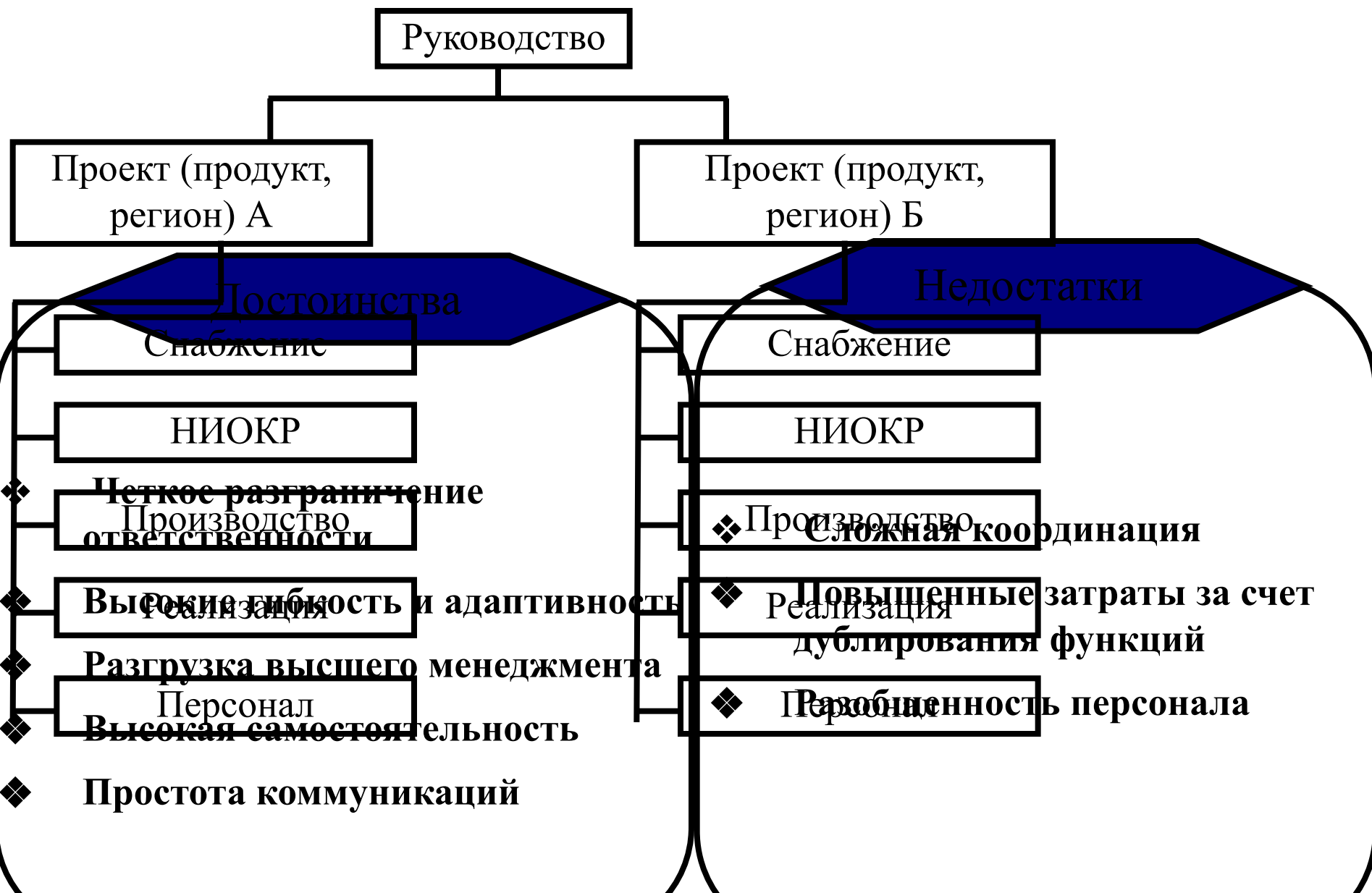
Многолинейная структура



Функциональная структура



Дивизиональная структура



Продуктовая структура

• +

- быстрая реакция на изменения условий конкуренции, технологии, спроса
- улучшение координации работ (1 руководитель по направлению)

• -

- увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции

Потребительская структура

- +

- удовлетворяет потребителей так же хорошо, как организация, обслуживающая всего одну их группу.

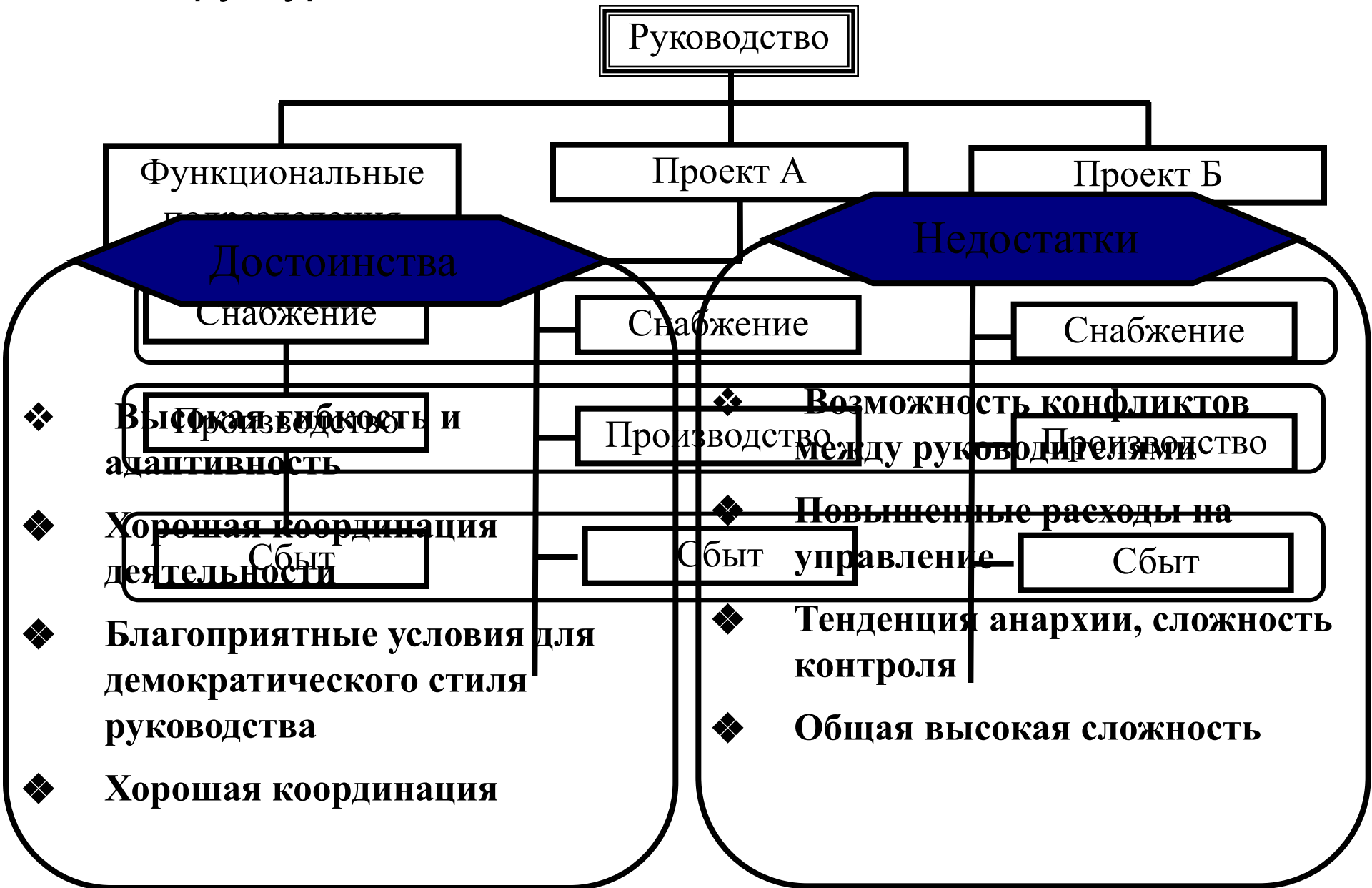
- -

- увеличение затрат вследствие дублирования

Региональная структура

- +
 - облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей
 - упрощает связь организации с клиентами, а также связь между членами организации.
- -
 - увеличение затрат вследствие дублирования

Матричная
структура



Организация конгломератного типа

- *руководство конгломерата дает возможность руководству каждой входящей в его состав фирмы выбрать ту структуру управления, которая ей более всего подходит*
- *между отдельными фирмами, входящими в состав конгломерата, почти не существует взаимозависимости*
- *конгломерат, может продать любую фирму, входящую в его состав, из-за ее неудовлетворительной деятельности и купить другую фирму*

- Можно привести такой пример из физики: если взять несколько настенных часов, маятники которых качаются несинхронно, и повесить эти часы рядом, вскоре энергетическое поле вокруг них изменится, и маятники всех часов будут качаться синхронно. Или, например, когда женщины живут в одной комнате в общежитии, менструации у них начинаются в одно и то же время