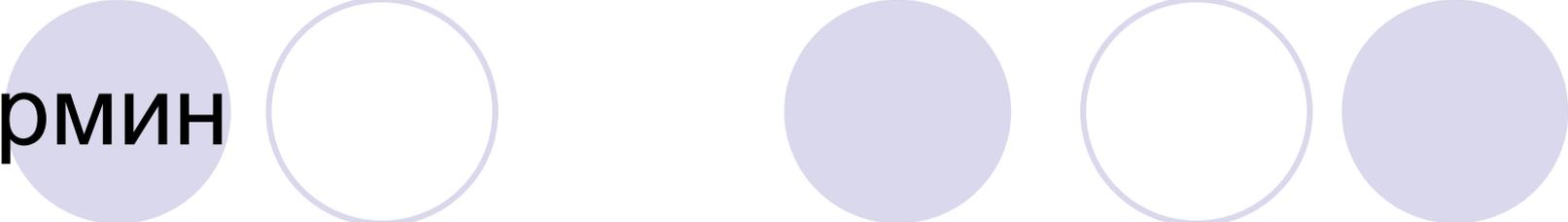


# Функция організовування





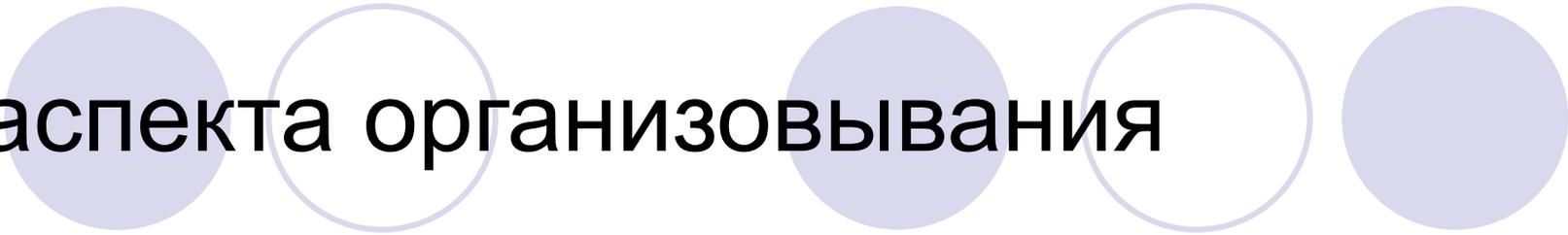
термин

- Термин «организовывание» менее благозвучен, чем «организация», но зато более точен и однозначен. Если применяется термин «организация», то возникнет неоднозначность:  
«организация» как предприятие,  
«организация» как процесс, или  
«организация» как уровень качества взаимодействий?

**Функция организовывания** – это действие по формированию инструментов для обеспечения рационального **сочетания живого труда с материальными элементами** производства.

Организовывание можно понимать с двух позиций:

- 1. Организовывание как процесс создания **структуры организации**, ее подразделений, состава подразделений в увязке с поставленными целями. То есть нужно предусмотреть наличие необходимых функционеров, сформировать структурные подразделения, необходимые и достаточные для достижения поставленных ранее целей.
- 2. Организовывание как процесс формирования **взаимоотношений полномочий**, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работающих и обеспечивают возможность распределения и координации действий. Средством решения данной задачи является **делегирование**



## 2 аспекта организовывания

**И структура организации, и взаимоотношения полномочий** являются инструментами, использование которых позволяет рационально сочетать живой труд с материальными элементами производства



# Формирование структуры организации

В организации как объекте менеджмента имеются:

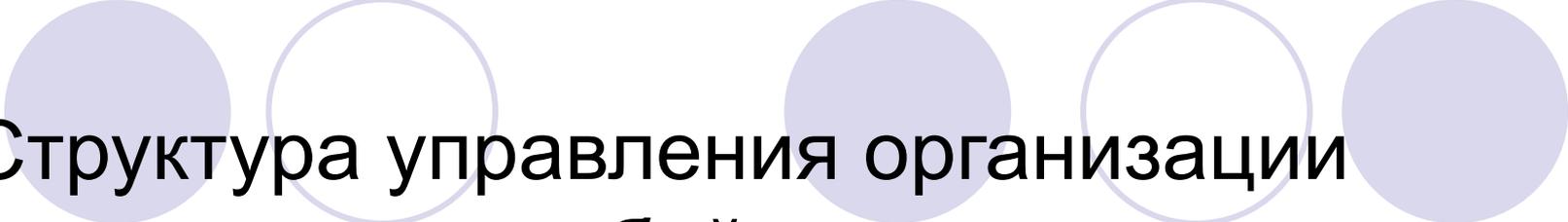
- Структура управления (по теории управления «управляющая подсистема»)
- Производственная структура (по теории управления «управляемая подсистема»)

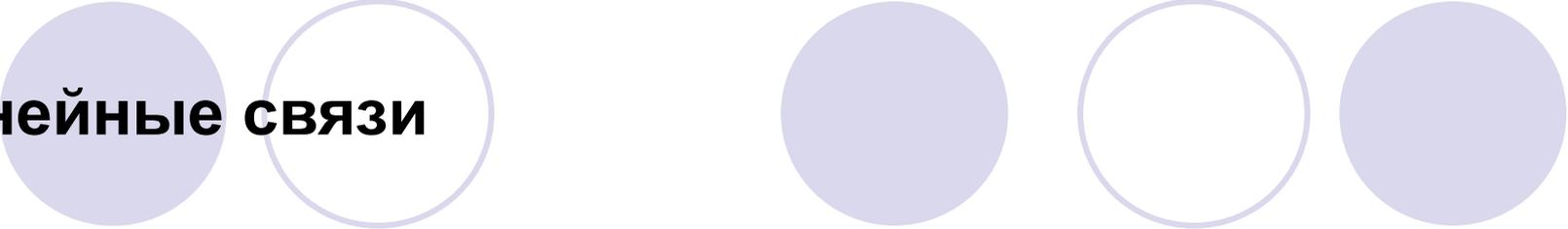
# Структура управления + производственная структура



Сочетаясь друг с другом, эти структуры образуют организационную структуру (структуру организации, которая изображается в виде организационной схемы)

- Любая из этих структур представляет собой **внутреннее устройство** объекта менеджмента или **состав, взаимосвязи и методы взаимодействия** его элементов

- 
- Структура управления организации представляет собой **состав, взаимосвязи и методы взаимодействия** структурных подразделений и отдельных специалистов (**функционалов**) в процессе управления организацией.
  - Формирование структуры управления основывается на понятии линейных и функциональных связей

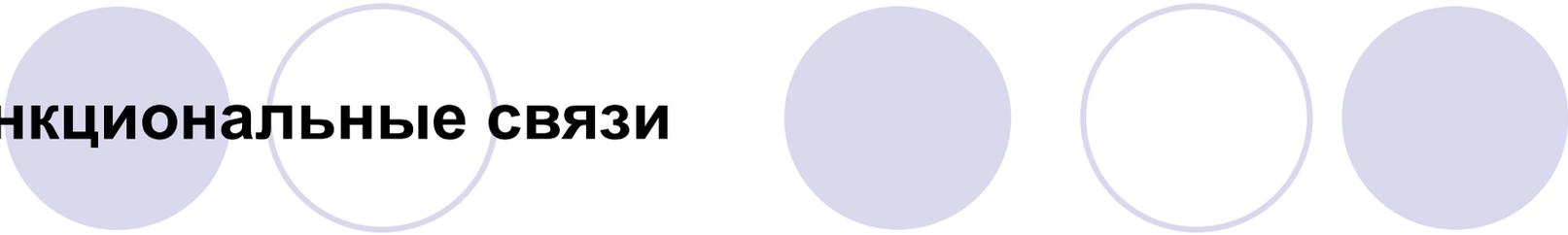


## Линейные связи

– это связи организационной иерархии, связи типа «начальник-подчиненный».

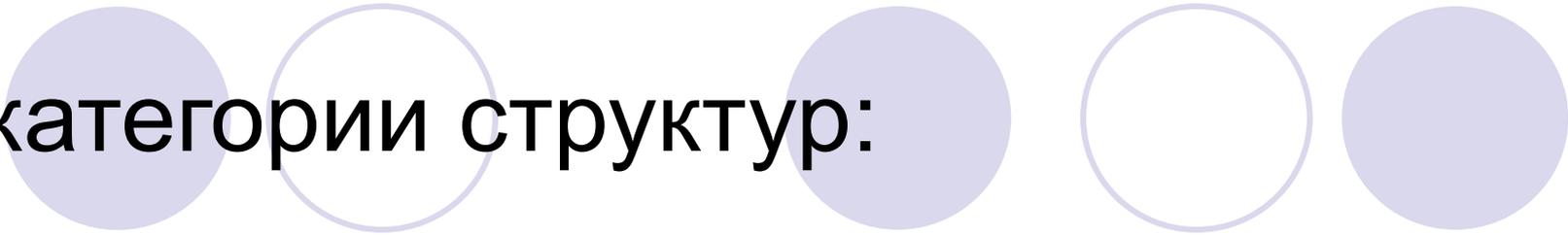
Подчиненные выполняют распоряжения только своего непосредственного менеджера. Вышестоящий менеджер не имеет права отдавать распоряжения работникам, минуя их непосредственного менеджера. Работники в этом случае получают непротиворечивые распоряжения и указания от единственного руководителя (иерархия снизу доверху)

## Функциональные связи



- возникают на основе специализации в определенной области компетенции. Организационно выполнение функций (сферы определенной компетенции) сосредоточивается в специальных подразделениях (штаб, аппарат). Функциональные подразделения могут наряду с линейными менеджерами отдавать распоряжения работникам, что создает двойное подчинение.
- Функциональная схема предполагает наличие у сотрудника **нескольких** руководителей по определенным аспектам деятельности - функциям.

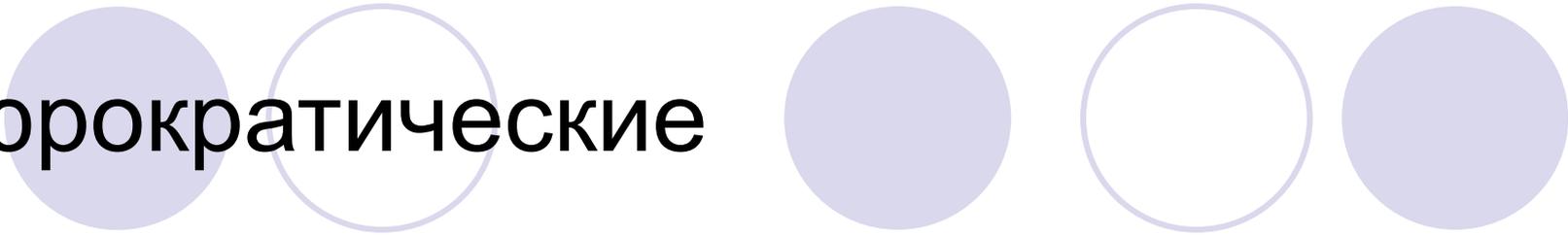
## 2 категории структур:



Структуры управления делятся на две категории:

- Бюрократические
- Адаптивные

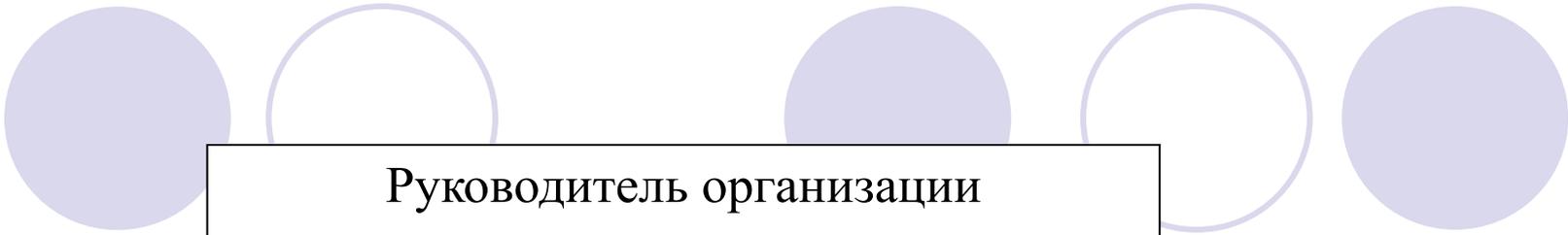
# Бюрократические



- **Бюрократическая модель управления** и соответствующая ей структура (механистическая) строится на основе **департаментализации**. Департаментализация представляет собой разделение на отделы или другие структурные единицы. Такое разделение является основой для группировки отдельных должностей в отделы (департаменты). Департаментализация происходит чаще всего по задачам и функциям, по принципу «есть задача - есть отдел, нет задачи - нет отдела».
- К бюрократическим структурам относятся **линейная, функциональная, линейно-функциональная и дивизиональная** структуры.

# Адаптивная

- **Адаптивная модель управления** и соответствующие ей структуры управления (их еще называют **органическими**) основаны на других принципах и допущениях, чем бюрократические структуры. Адаптивные структуры обладают свойством быстро приспосабливаться к изменениям окружающей среды и потребностям самой организации. **Органическими** их называют потому, что они, подобно живому **организму** могут адаптироваться к внешним изменениям.
- Необходимость в применении адаптивных структур возникает, если проблемы и действия нельзя разложить на составные части и закрепить выполнение этих частей за конкретными сотрудниками (как в бюрократической структуре). Взаимодействие между сотрудниками различных рангов выглядит как консультация коллег, а не как иерархические отношения между начальником и подчиненным. К адаптивным структурам относятся **матричная, проектная, сетевая.**



Руководитель организации

Линейный  
руководитель 1

Линейный  
руководитель 2

Линейный  
руководитель 3

Исполнитель

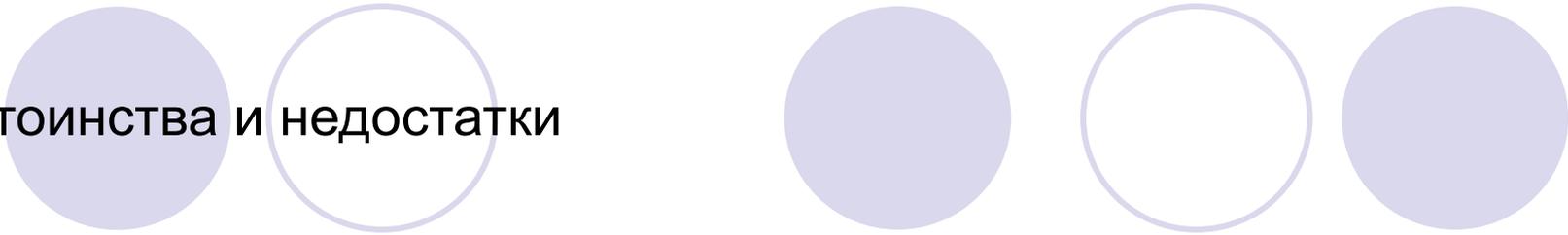
Исполнитель

Исполнитель

Исполнитель

Исполнитель

Исполнитель

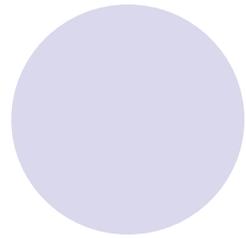
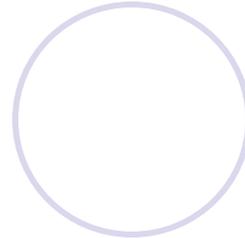
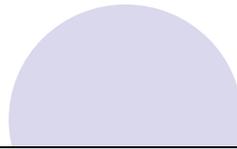
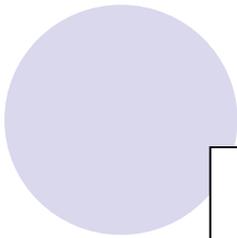


## Достоинства и недостатки

К достоинствам линейной структуры управления относится:

- Единство подчиненности. Каждый сотрудник подчиняется только одному начальнику в соответствии со своим местом в организационной иерархии
- Полнота ответственности. Каждый сотрудник несет полную ответственность в соответствии со своим местом в организационной иерархии

Недостатком линейной структуры управления является то, что линейные руководители не могут быть одинаково компетентными по всем вопросам, сложно (долго) проходят горизонтальные коммуникации



Руководитель организации

Функциональный руководитель 1

Функциональный руководитель 2

Функциональный руководитель 3

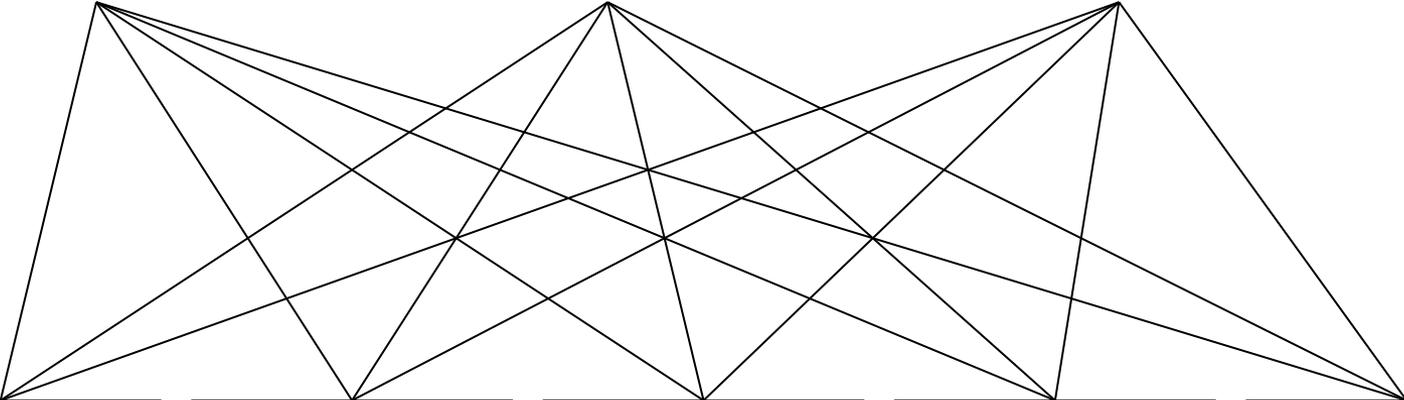
Исполнитель

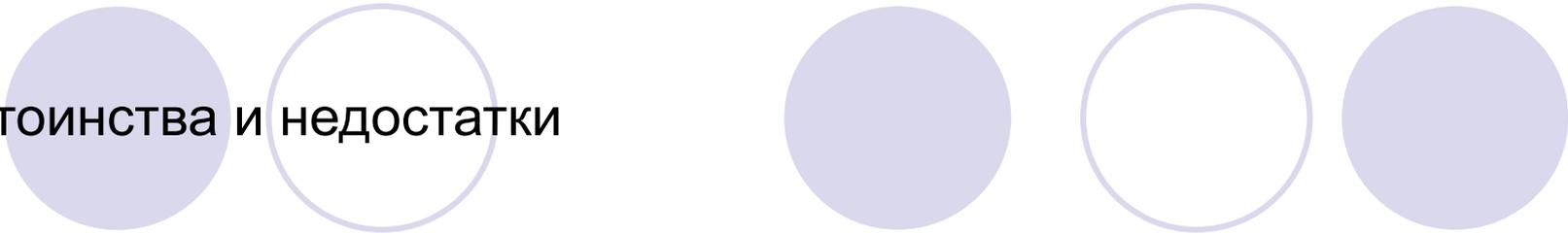
Исполнитель

Исполнитель

Исполнитель

Исполнитель





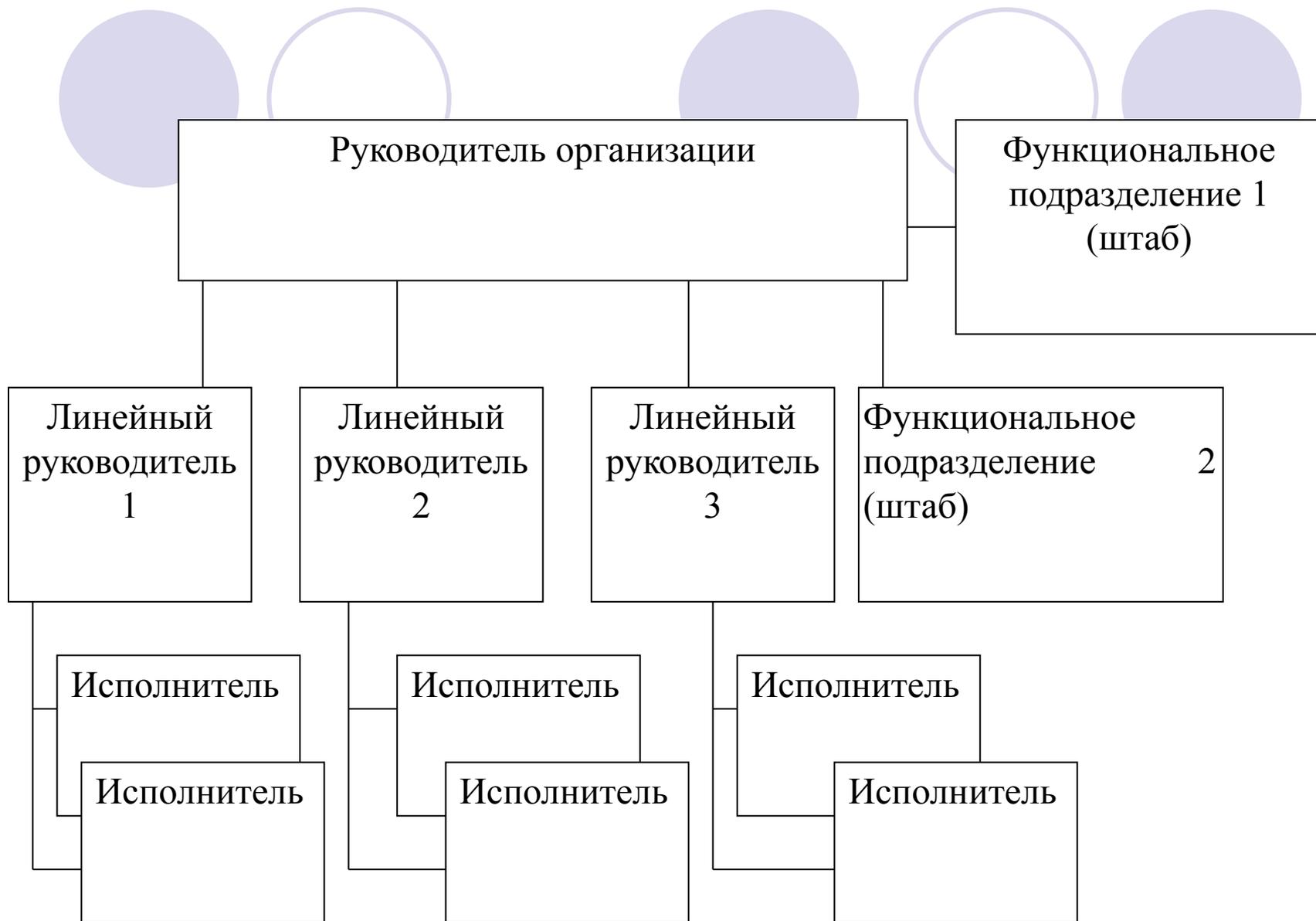
## Достоинства и недостатки

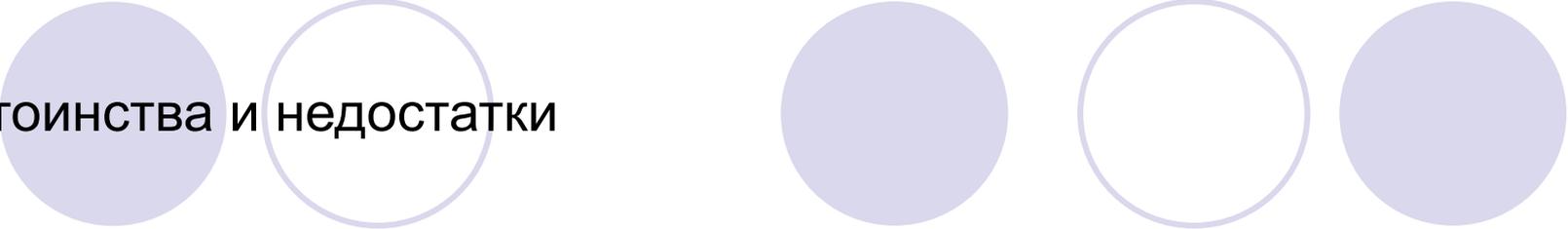
- Достоинством функциональной структуры является то, что специальные вопросы (функциональные компетенции) решаются более компетентно, чем, если бы они решались линейными руководителями.
- К недостаткам функциональной структуры следует отнести, во-первых, возрастание количества согласований, а во-вторых, снижение ответственности исполнителей из-за **множественной подчиненности**



# Линейно-функциональная структура

- По мере роста организаций потребность в функциональном руководстве возрастает, поскольку взаимосвязи в рамках структуры управления усложняются. Эта потребность реализуется в **линейно-функциональной (линейно-штабной)** структуре управления.
- Линейно-функциональная структура управления включает специальные подразделения, являющиеся обладателями определенных компетенций, которыми не обладают линейные руководители.





## Достоинства и недостатки

- Достоинства линейно-функциональной структуры:
  - 1. Единство подчиненности
  - 2. Полнота ответственности
  - 3. Компетентность решений
- К недостаткам линейно-функциональной структуры относится большая нагрузка на руководителей по согласованию решений штаба и большие затраты на содержание функциональных подразделений (штабов, аппарата управления).



# Дивизиональная структура

- Дальнейшим развитием линейно-функциональной структуры является **дивизиональная структура**.  
Дивизиональная структура образуется в результате разделения единой линейно-функциональной структуры на несколько частных линейно-функциональных структур. Каждый дивизион имеет свои функциональные службы. У руководителя организации также есть свои «штабы».

```
graph TD;
    Root[Руководитель организации] --> D1[Дивизион 1];
    Root --> D2[Дивизион 2];
    Root --> FP[Функциональное подразделение];
    D1 --> F1[Функциональные подразделения];
    D1 --> L1[Линейные подразделения];
    D2 --> F2[Функциональные подразделения];
    D2 --> L2[Линейные подразделения];
    D2 --> F3[Функциональное подразделение];
```

Руководитель организации

Дивизион 1

Функциональные  
подразделения

Линейные  
подразделения

Дивизион 2

Функциональные  
подразделения

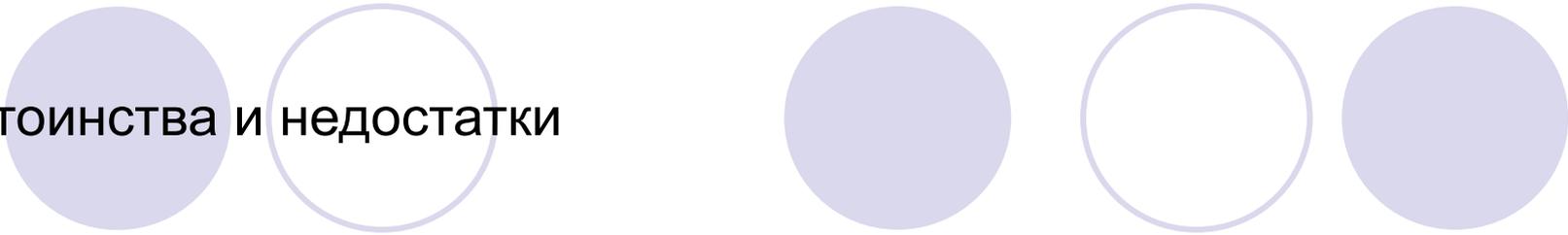
Линейные  
подразделения

Функциональное  
подразделение

Функциональное  
подразделение

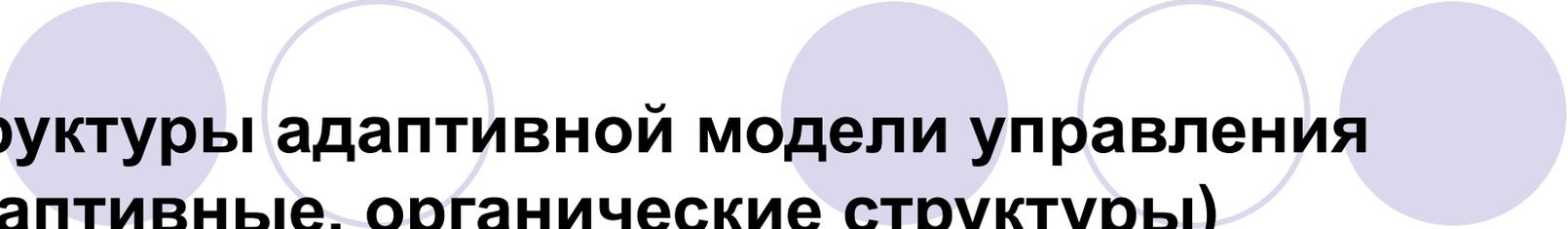
# Дивизионы могут быть:

- Территориальными
  - Продуктовыми
  - По потребителю
  - И т.д.
- 
- Кто первым создал дивизиональную структуру?



## Достоинства и недостатки

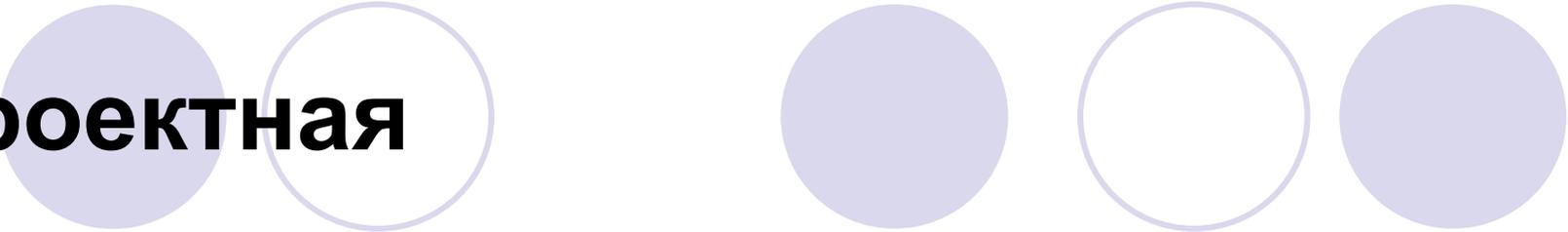
- Достоинством дивизиональной структуры является единоначалие в рамках дивизиона, улучшается координация работ по дивизиону, появляется возможность учесть нюансы, связанные с формированием структур по дивизиональному признаку (особенности производства продукта или услуги, специфика работы с конкретными потребителями, особенности действия на конкретных рынках, возможности учесть местные условия и т.п.).
- К недостаткам следует отнести рост затрат на управление в связи с необходимостью содержать в рамках дивизиона «натуральное хозяйство» - функциональные службы и подразделения.



## **Структуры адаптивной модели управления (адаптивные, органические структуры)**

- **Проектная (программно-целевая)**
- **Матричная структура управления**
- **Сетевая структура управления**
- **Виртуальная организация**

# Проектная

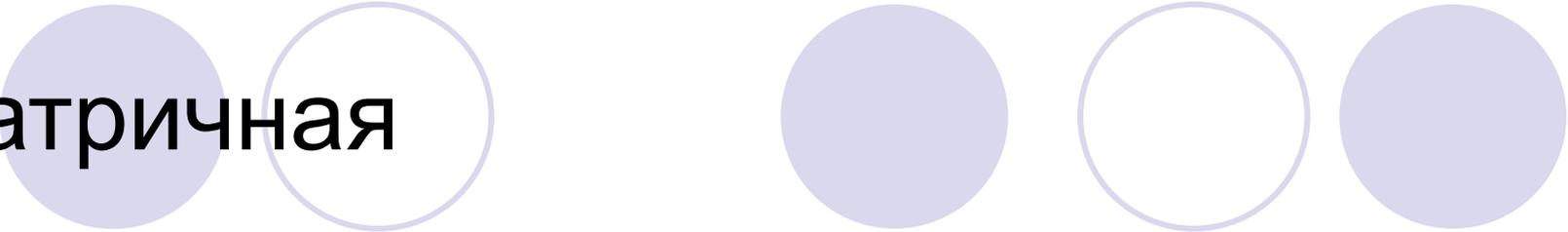


- **Проектная (программно-целевая) структура** управления представляет собой временную структуру и создается для решения конкретной задачи (выполнения проекта или программы в установленные сроки при заданном уровне качества)
- Менеджер проекта координирует деятельность этих исполнителей, добиваясь достижения цели проекта. Смысл заключается в том, чтобы собрать команду, способную наилучшим образом выполнить проект, после чего команда распускается, а организация приступает к выполнению других проектов
- Временная структура. Проект можно закончить или прекратить
- Чистый проект и «встроенный» проект

# Достоинства и недостатки

- Главное достоинство такой структуры - возможность сконцентрироваться и сконцентрировать ресурсы на решении конкретной задачи.
- Недостатком проектной структуры можно считать непостоянство служебного статуса членов команды: пока выполняется проект, они «в почете»; проект закончился – и впереди неизвестность
- Не нужно беспокоиться как уволить сотрудников (и нанять новых), но сотрудники стремятся найти новую работу до окончания проекта

# Матричная



- **Матричная структура управления** представляет собой наложение конечного числа проектов на функциональную структуру организации. В результате такого действия получается матрица (таблица) взаимодействия руководителей проектов и руководителей функциональных подразделений

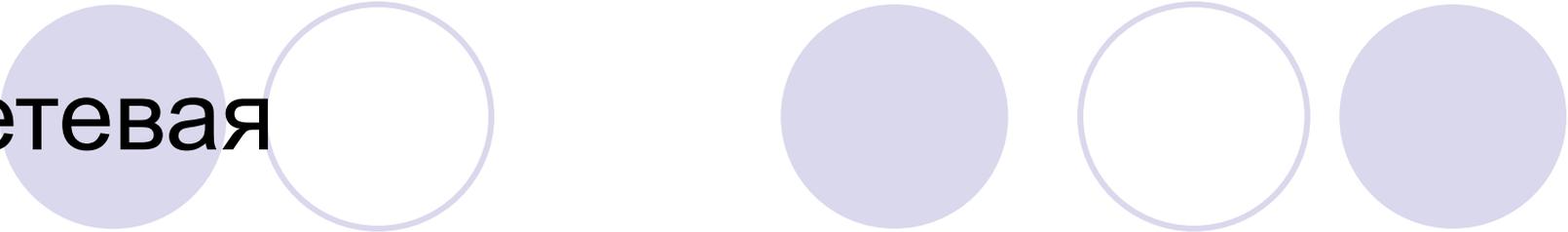
# Проекты и функциональные подразделения в матричной структуре

- Менеджер проекта отвечает за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, необходимых для выполнения данного проекта. Он должен иметь право распоряжаться этими ресурсами. Кроме того, он отвечает за планирование проекта, за сроки его выполнения.
- Руководитель функционального подразделения выделяет в распоряжение руководителя проекта специалистов по данной функции, которые и образуют команду по проекту. По мере надобности он консультирует исполнителей, взаимодействует также с руководителем проекта по вопросам выполнения функции, за которую он отвечает.
- совокупность исполнителей по основной деятельности и исполнителей по функциям (см. проектную структуру) представлена сотрудниками **функциональных подразделений внутри** организации
- В этих условиях неизбежно возникает **двойное подчинение**: каждый исполнитель подчиняется менеджеру проекта и руководителю функционального подразделения

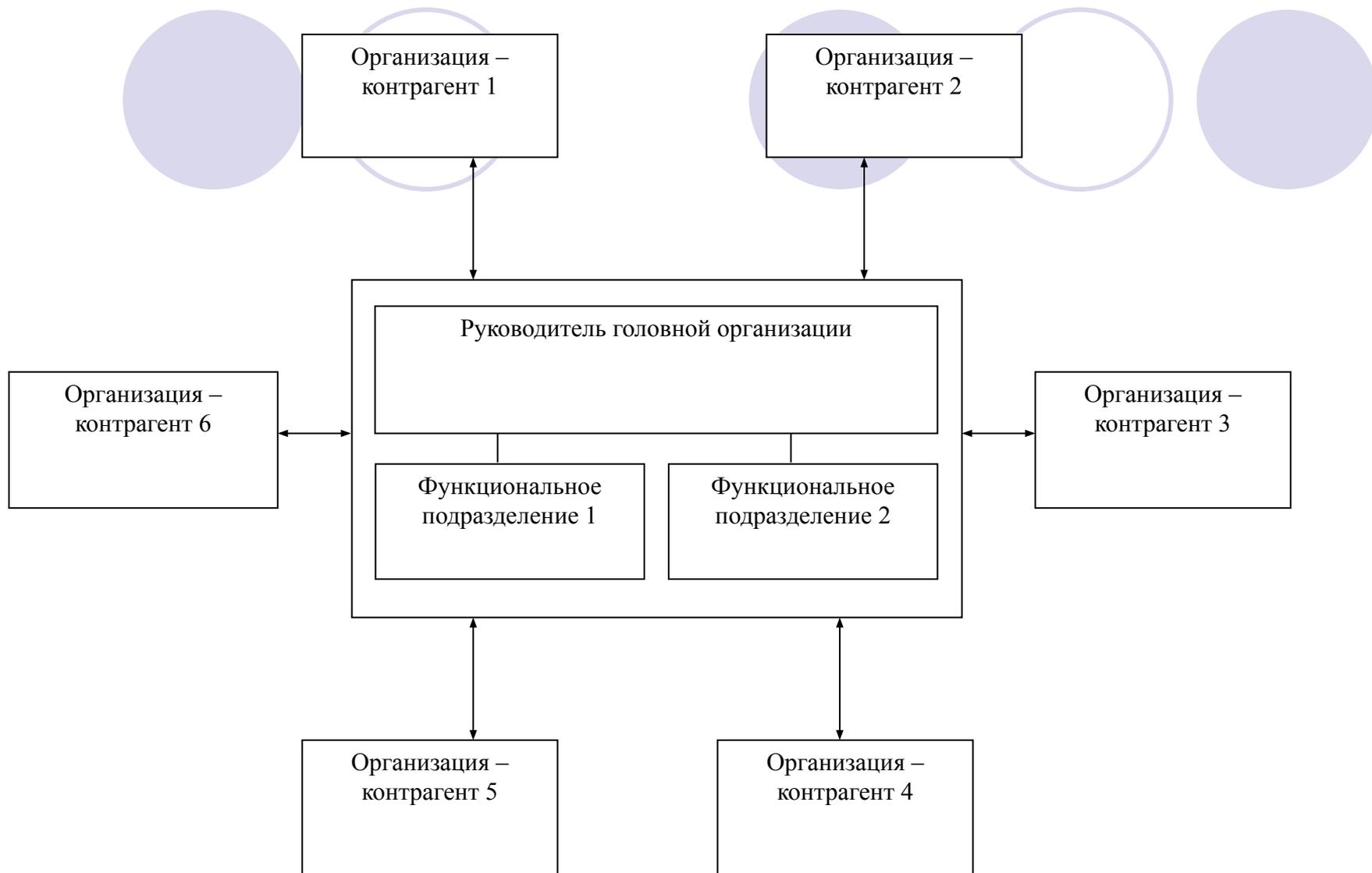
# Достоинства и недостатки

- Достоинством матричной структуры управления является абсолютная возможность координации работ по проекту и сосредоточения всех необходимых ресурсов в необходимых количествах, гибкость, позволяющая оперативно реагировать на изменения внешних условий.
- Основным недостатком матричной структуры является ее сложность, нарушение принципа единоначалия (двойное подчинение исполнителя), а также неизбежность возникновения конфликтов.

# Сетевая



- **Сетевая структура управления** представляет собой новейший подход к **департаментализации**.
- Департаментализация представляет собой процесс выработки принципов создания в организации структурных подразделений. Определенный подход к департаментализации дает представление, почему в организации существуют именно такие структурные подразделения, а не какие-то другие.
- Департаментализация в случае сетевой структуры управления направлена не внутрь организации, а вовне ее. Сетевая структура означает, что организация поручает большинство своих функций независимым контрагентам (другим организациям), а сама представляет собой небольшую головную организацию, координирующую деятельность контрагентов.



# Достоинства и недостатки

- Достоинства такой структуры заключаются в том, что организация получает возможность привлечь в каждый момент времени только те ресурсы, которые ей необходимы. Тем самым обеспечивается повышенная гибкость реагирования на изменения внешней среды, что способствует большему разнообразию рабочих заданий, а значит, и повышению уровня удовлетворенности трудом.

К недостаткам следует отнести отсутствие непосредственного контроля со стороны головной организации, то есть возрастает степень неопределенности, поскольку выполнение многих функций находится вне поля зрения менеджеров головной организации.

- Зависимость от субподрядчика.
- Снижается лояльность сотрудников головной организации, поскольку высок риск потери работы (замена на аутсорсера)

# Виртуальная

**Виртуальная организация** относится к адаптивным структурам

- Представляет собой модификацию сетевой структуры
- Специалисты собираются вместе для осуществления конкретного проекта
- Организация существует в виде головного офиса, который осуществляет поиск клиентов и проектов
- В головном офисе работает небольшое количество штатных сотрудников. Исполнители проектов привлекаются со стороны, причем появляется возможность привлечь самых лучших. Из этих специалистов создаются временные группы для выполнения проектов. Группа сама контролирует деятельность и поведение своих участников.

# Достоинства и недостатки

- Достоинства виртуальной структуры заключаются в возможности привлекать знания и опыт специалистов из разных стран. Такая структура отличается очень высокой гибкостью и скоростью реакции на возникающие потребности и вызовы внешней среды. Достоинством является также возможность сэкономить на накладных расходах.
- Недостатками такой организации является ограниченность контроля над деятельностью работников. Единственной объединяющей силой является сам проект, поэтому он должен быть очень четко определен и позиционирован. Дополнительные требования предъявляются к менеджерам, которые, делегируя право принятия решений непосредственным исполнителям, должны разбираться в сути проекта и решать задачи коммуникативного и мотивационного характера. Общение по телефону и электронной почте может привести к недопониманию (проблем и людей)

# Организации конгломератного типа

- Случай сочетания в одной крупной организации разных принципов построения организационных структур
- Слияние отдельных компаний, которые сохраняют свои сложившиеся структуры
- Продажа фирм, входящих в конгломерат, приобретение новых структурных единиц

# Интеграция структуры



- Интеграция (integration) – процесс объединения усилий различных подсистем (подразделений) для достижения целей организации
- Существуют различные способы интеграции

# Способы интеграции для механистической структуры



- Правила
- Процедуры
- Графики
- Иерархические отношения

Эти способы интеграции пригодны для стабильной, предсказуемой внешней среды, а организация выполняет повторяющиеся действия

# Способы интеграции для органической структуры

- Личные взаимосвязи
- Совещания между подразделениями
- Творческие временные коллективы из сотрудников различных отделов

Для подвижной и изменчивой внешней среды, в которой организация выполняет неповторяющиеся действия, более применимы такие способы интеграции как

# Эффективность структуры управления

- Наиболее эффективна та структура, которая в данный момент наиболее адекватна достижению поставленных перед организацией целей
- Копирование не гарантирует успеха. Но изучать чужой прогрессивный опыт (отечественный и зарубежный) необходимо
- структура управления развивается во времени, и те достоинства, которые побудили менеджмент использовать ее, могут постепенно превратиться в недостатки
- Если существующая структура управления тормозит развитие организации необходимы меры по разработке структуры управления более адекватной сложившейся ситуации

# Виды и основные принципы рационализации производственных процессов

Производственный процесс - совокупность трудовых и естественных процессов, в результате взаимодействия которых сырье и материалы превращаются в готовую продукцию.

Элементами производственного процесса являются:

- предметы труда
- средства труда
- труд

По назначению производственные процессы разделяют на:



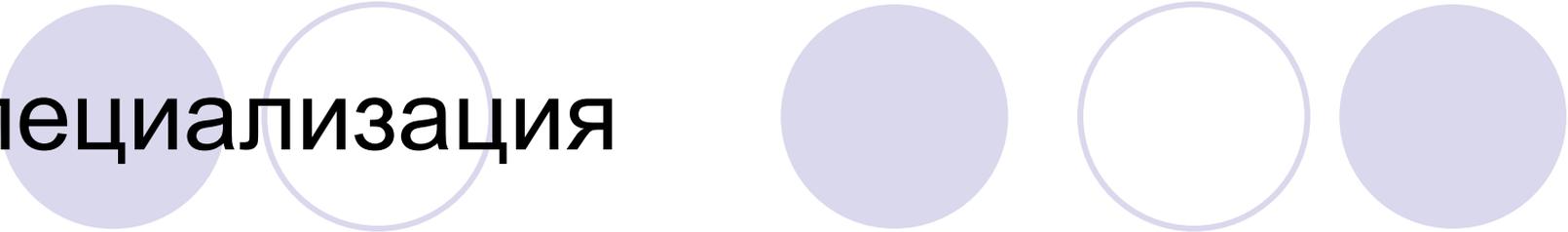
- ОСНОВНЫЕ
- ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ
- обслуживающие
- *(побочные)*

# Виды производственных процессов по назначению:

- **Основной процесс** - выпуск продукции (работ, услуг) в соответствии со специализацией предприятия.
- **Вспомогательный процесс** - это процесс результаты которого используются в основном производстве
- **Обслуживающий** - обеспечивает бесперебойную работу основного и вспомогательного производств
- **(Побочный)** производственных процесс - выпуск товаров из отходов и т.п., т.е. деятельность, выходящая за рамки специализации предприятия

Пример про кондитерскую фабрику

# Специализация



- может быть предметной и технологической
- При предметной специализации продукт производится целиком в одном структурном подразделении (цехе, отделе), которое концентрирует все необходимые ресурсы для того, чтобы произвести продукт или услугу.
- При технологической специализации продукт производится в результате прохождения с различной степенью готовности через различные структурные подразделения (цехи, отделы), которые концентрируют ресурсы, необходимые для выполнения технологической функции.

# Организационное проектирование

- Анализ производимых продуктов или услуг, трудоемкости и технологии производства
- расчет количества необходимого технологического оборудования, варианты его рациональной расстановки
- Расстановка оборудования определяет планировку производственных помещений, производственную площадь и площади вспомогательных и обслуживающих структурных единиц
- *Операционный менеджмент* (operations management)- формально определяется как поле деятельности менеджеров в области производства продукции и услуг, что предполагает использование методов и приемов решения производственных проблем



## По стадиям производственного процесса

- заготовительный
- обрабатывающий
- сборочный



# По организационным отношениям

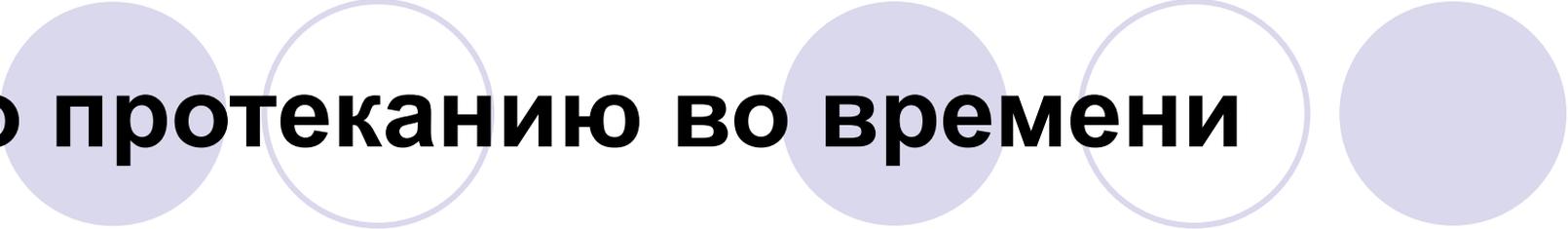
- **простой**
- **сложный**

# По отношению к труду



- трудовой или естественный

# По протеканию во времени

The title is centered at the top of the slide. It is flanked by five circles: a solid light purple circle on the far left, a hollow light purple circle, a solid light purple circle, a hollow light purple circle, and a solid light purple circle on the far right.

- дискретный
- непрерывный
- импульсный



# Принципы рациональной организации производственных процессов

1. Непрерывность
2. Параллельность
3. Прямоточность
4. Ритмичность
5. Пропорциональность

# Формы организации производственных процессов



1. Концентрация (преимущества крупного производства)
2. Специализация (повышение квалификации исполнителей)
3. Комбинирование (объединение стадий производства товара)

# Выбор способов (методов) организации производства обуславливается:

- номенклатурой выпускаемой продукции
- масштабами выпуска
- периодичностью выпуска
- трудоемкостью продукции
- характером технологической обработки продукции



В зависимости от постоянства загрузки оборудования и людей различают три типа производства

- массовое
- серийное
- единичное

# Для массового производства характерно:

- повторяемость одних и тех же производственных процессов
- непрерывное движение предмета труда
- специализированное для данных условий производства оборудование
- точные технологические нормативы обработки исходного сырья
- относительно низкая квалификация основных рабочих

Эффективность поточного производства обусловлена преимуществами крупного производства (снижение постоянных и переменных издержек), пригодно для автоматизации.

**Какая стратегия будет эффективной при массовом производстве???**

# Для серийного производства характерно:

- регулярная повторяемость производственных циклов
- на одном рабочем месте может выполняться несколько операций (в разное время, по очереди)
- работа дискретна
- оборудование более унифицированное
- технология маршрутно-операционная
- более высокая квалификация персонала

Эффективность достигается гибкостью в использовании технологий и оборудования для производства серий разных продуктов

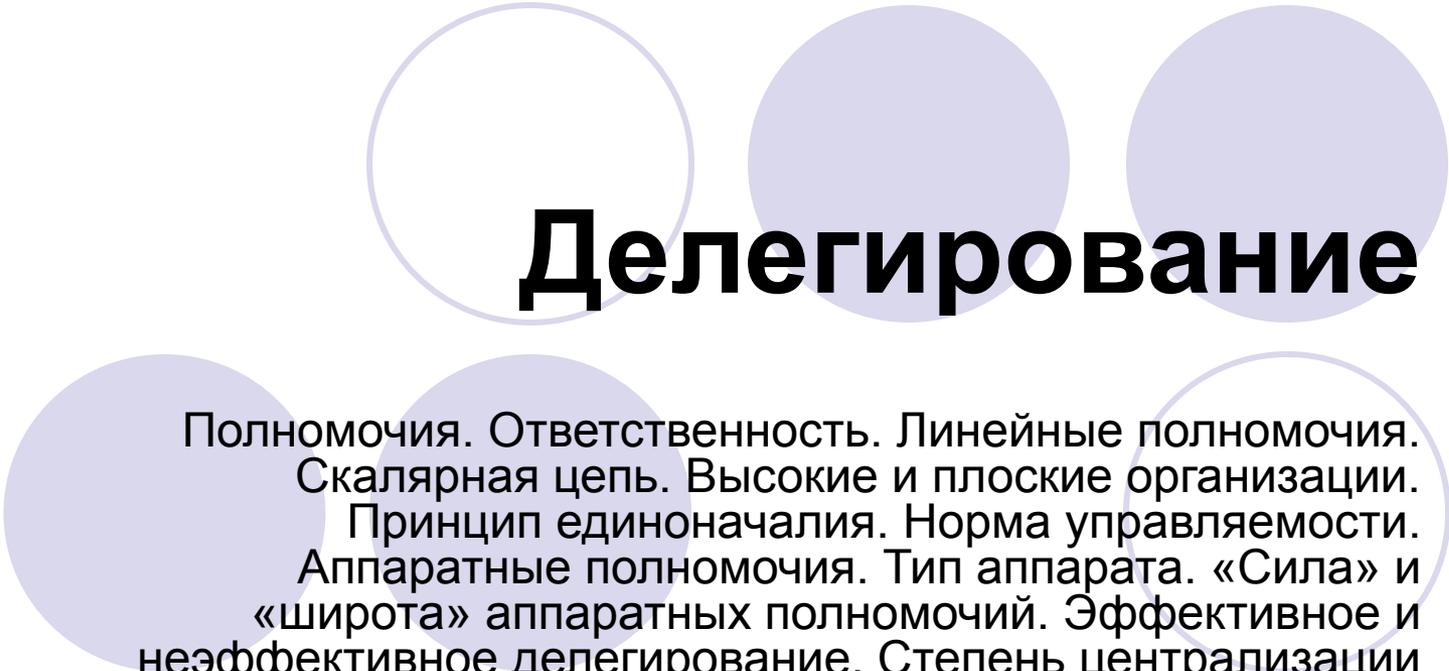
# Единичное производство характеризуется:

- нерегулярность повторения технологических циклов
- универсальное оборудование
- высокая квалификация персонала
- маршрутная технология

Эффективность в максимальной гибкости производства и выполнении особо трудных, требующих высокой квалификации работ

# Выбор способа производства:

- Выбор целесообразного способа производства относится к числу важнейших управленческих решений менеджмента. Решение принимается на основе данных о технологических особенностях изделия и данных о перспективах сбыта изделия. По разным продуктам производство может быть организовано по соответствующим им типам.



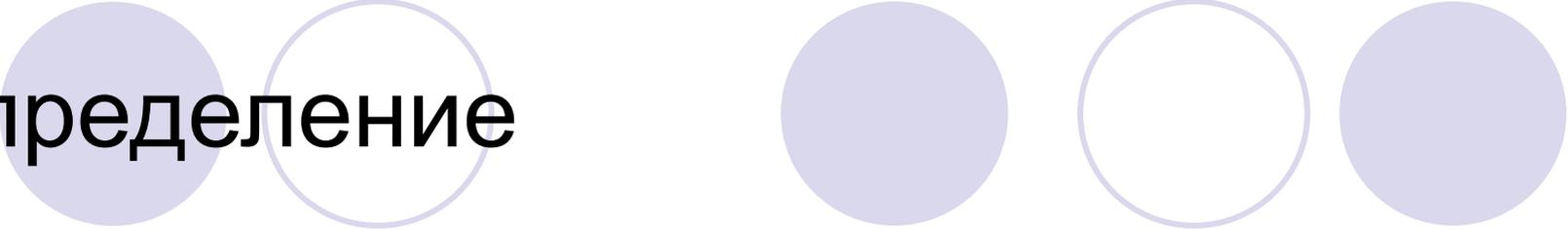
# Делегирование

Полномочия. Ответственность. Линейные полномочия.  
Скалярная цепь. Высокие и плоские организации.  
Принцип единоначалия. Норма управляемости.  
Аппаратные полномочия. Тип аппарата. «Сила» и  
«широта» аппаратных полномочий. Эффективное и  
неэффективное делегирование. Степень централизации  
управления. Интеграция и способы интеграции.

# Делегирование – средство распределения полномочий

- Функцию организовывания, как указывалось выше, можно рассматривать как действия по формированию **взаимоотношений полномочий**, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работающих и обеспечивают возможность распределения и координации действий. Это значит, что осуществляя менеджмент (в рамках процессного подхода!), менеджер продумывает, **кто** из сотрудников будет отвечать за выполнение **той** или **иной** деятельности, **кому** при этом будет подчиняться, какими **ресурсами** и в каких объемах будет иметь **право** распоряжаться.
- **Средством** решения данной задачи является **делегирование**

# Определение



- Делегирование представляет собой **действие по передаче задач и полномочий, касающихся управленческих функций, сверху вниз лицу или группе лиц, которые принимают на себя **ответственность** за их выполнение**

## Цели делегирования:

- Построение иерархии организации в соответствии с деревом целей
- Разгрузка вышестоящих руководителей
- Повышение дееспособности нижестоящих звеньев, увеличение их вовлеченности и заинтересованности
- Повышение социальной привлекательности труда



# Принципы рационального делегирования:

- **Единоначалие** – получение задания и ответственность перед **одним** начальником. «Вассал моего вассала – не мой вассал».
- **Субординация** – четко установленный порядок обращения к вышестоящему руководителю.
- Соответствие состава задач характеру передаваемых полномочий
- **Координация** - состав полномочий корректируется в соответствии с новыми задачами
- Достаточность - масштабы ответственности не должны превышать индивидуальные возможности
- Мотивированность - делегирование полномочий должно сопровождаться повышением оплаты, расширением влияния или установлением лидерства

# Полномочия и ответственность

- Формирование взаимоотношений полномочий предполагает, установление **полномочий** и **ответственности** каждого сотрудника внутри организации.
- **Ответственность** – это обязательство работника выполнять делегируемые ему задачи и отвечать за их удовлетворительное решение. Если ответственность закреплена **должностью**, то она **не может** делегироваться ниже, подчиненному. Она остается за тем, кому была делегирована сверху и закреплена **должностной инструкцией** (письменной, формально учрежденной или устной).
- **Полномочие** – организационно закрепленное ограниченное право использовать ресурсы организации, совершать действия, принимать решения, направлять усилия работников на выполнение делегированных задач.
- Следует иметь в виду, что словосочетание «делегирование полномочий» часто используется в контексте повышения вовлеченности сотрудников организации в процесс управления и означает временную передачу полномочий **без передачи ответственности**. Ответственность остается у того менеджера, за которым она **закреплена должностью**. Если менеджер хочет вместе с полномочиями делегировать и ответственность, тогда он должен назначить подчиненного, которому он все это делегирует на **формальную должность**.

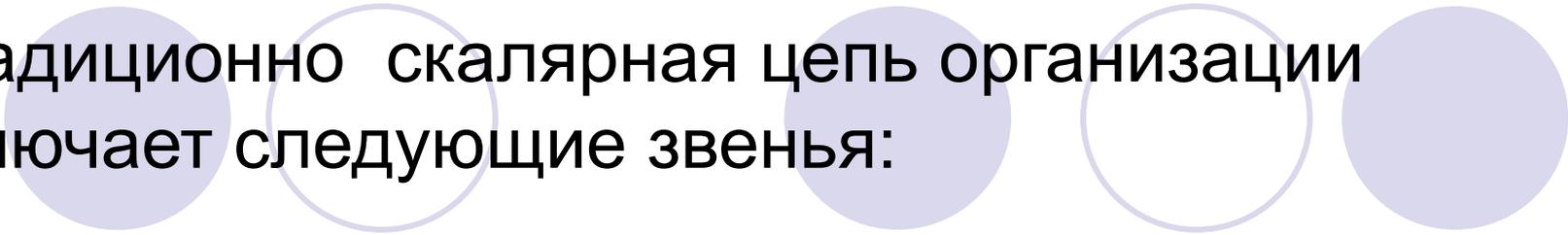
# Полномочия могут быть **линейными** и **штабными**

- **ЛИНЕЙНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ** передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее вниз. При этом соблюдается **принцип единоначалия**, то есть сотрудник может получить полномочия только от одного начальника. Так образуется **иерархия** уровней управления или **цепь команд (скалярная цепь)**.
- Делегирование полномочий формирует организационную структуру или структуру организации, то есть становится ясно, сколько в организации уровней управления, какие в ней структурные подразделения, сколько их и т.п.



## Высокие и плоские структуры

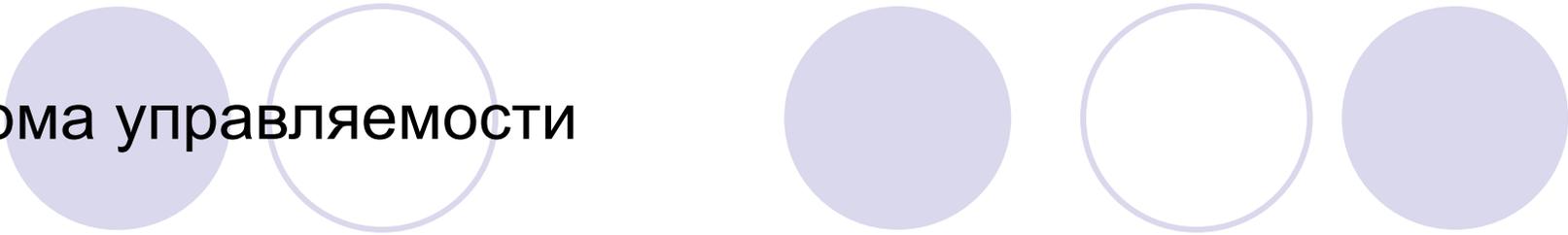
- При слишком длинной цепи команд (так называемая **высокая организация** или **высокая структура, Tall Organisation**) соблюдение принципа единоначалия может замедлить обмен информацией и существенно исказить ее. Поэтому в определенные периоды жизни организации существует тенденция превратить высокую организацию в «плоскую» (**плоская структура** или **плоская организация, Flat Organisation**)
- «Недлинной» считается скалярная цепь в «пять звеньев»



Традиционно скалярная цепь организации включает следующие звенья:

- Главный менеджер (директор, президент, начальник)
- Заместители главного менеджера (по функциональным областям)
- Цехи и отделы
- Участки и секторы
- Бригады и группы
- Исполнители

Тенденция должна поменяться. Надо стремиться сокращать количество звеньев цепи команд



Норма управляемости

- Одной из характеристик **делегирования** является **норма управляемости**
- **Норма управляемости** – количество работников **непосредственно** подчиненных данному руководителю, которым он может эффективно управлять посредством делегирования своих **линейных** полномочий.

# Норма управляемости зависит:

- От разнообразия функций, выполняемых подчиненными. Разные функции – до 7 подчиненных; сходные – до 20, одинаковые – до 40.
- От самостоятельности и квалификации подчиненных
- От способностей руководителя

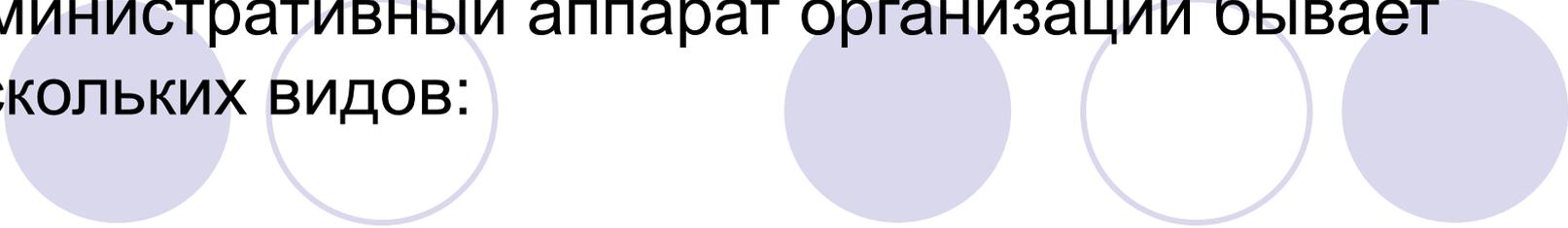
В высокой организации норма управляемости низкая, в плоской организации норма управляемости высокая



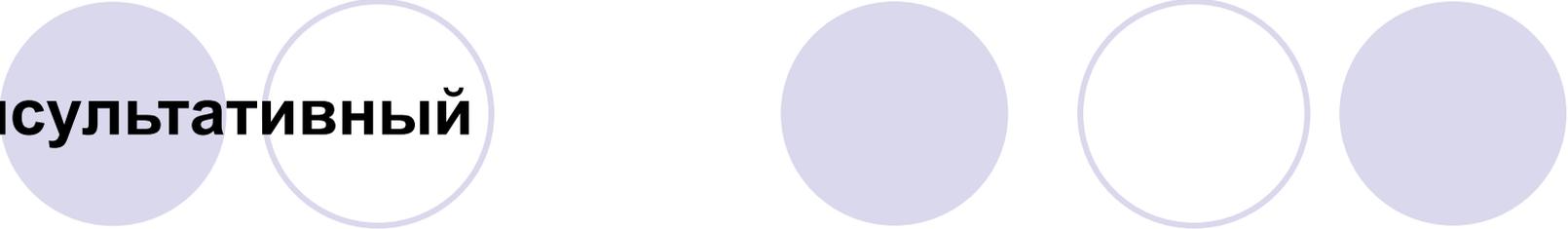
## Аппаратные или штабные полномочия

- **АППАРАТНЫЕ** или **ШТАБНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ** – право советовать или помогать линейным руководителям и штабному персоналу по вопросам функциональной или «штабной» компетенции.
- Носители этих прав (советовать или помогать) в конце концов организуются в виде административного **аппарата**

Административный аппарат организации бывает нескольких видов:

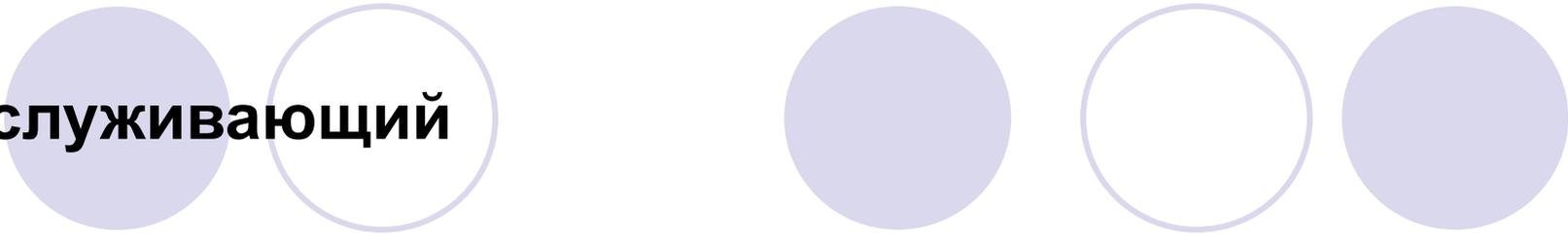


- **Консультативный**
- **Обслуживающий**
- **Личный**



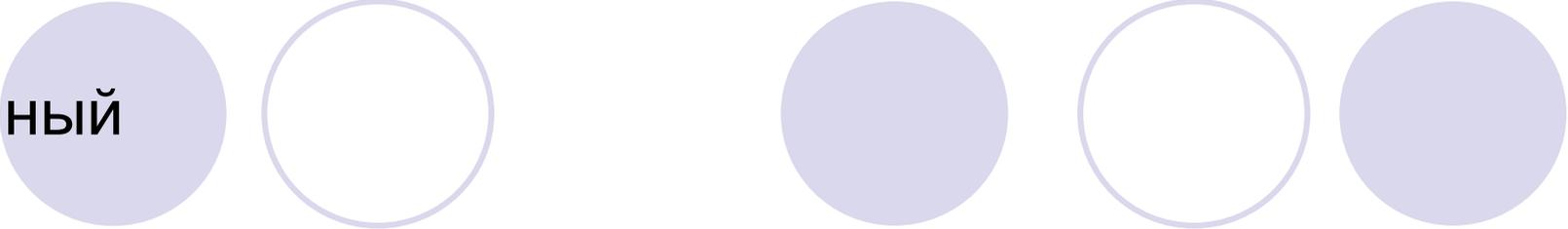
## Консультативный

- **Консультативный** - формируется на **временной** или **постоянной** основе из специалистов для консультирования линейного руководства по проблемам, требующим специальной подготовки (правовые проблемы, специальная технология, обучение персонала и т.п.). Чаще всего, это - всевозможные консультанты и советники. Консультативный аппарат ориентирован на решение конкретных проблем или задач



## Обслуживающий

- **Обслуживающий** аппарат - наряду с консультационным выполняет обслуживающие функции, в основном связанные с функциональными областями менеджмента (маркетинг, финансирование, планирование, материально-техническое обеспечение, учет и подбор кадров, экологический мониторинг и т.п.). Обслуживающий аппарат в отличие от консультативного организован в структурные подразделения с постоянными штатами (функциональные подразделения - отделы, службы) и выполняет необходимые для основной деятельности **услуги**

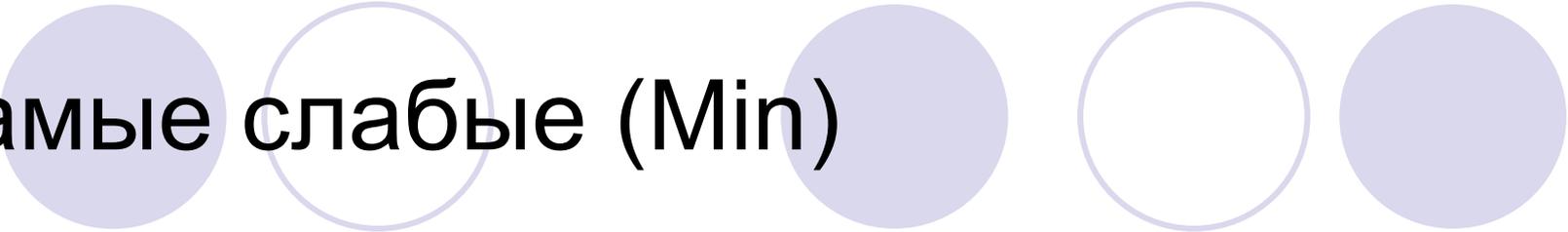


Личный

- **Личный** - разновидность обслуживающего, формируется из секретарей и помощников руководителя. Выполняет распоряжения менеджера. В организации формально никаких полномочий не имеют, но могут обладать весьма значительной реальной властью. Могут манипулировать менеджером (фильтрация информации, контроль за «доступом к телу»).
- В запущенном состоянии может возникнуть такая **организационная патология** как **аппаратный прессинг**, когда сотрудники личного аппарата могут вершить судьбы организации, влияя на принятие важных решений. Менеджер должен следить за тем, чтобы им не манипулировали

Штабные полномочия бывают различной «силы» или «широты»

- **Рекомендательные полномочия**
- **Обязательного согласования**
- **Параллельные полномочия**
- **Функциональные полномочия**



# Самые слабые (Min)

- **Рекомендательные полномочия.**  
Линейные менеджеры обращаются к аппарату по мере необходимости и могут **принять** или **не** принять его рекомендации и советы. Аппарат вынужден убеждать линейных руководителей в ценности своих услуг и предложений

Чуть сильнее

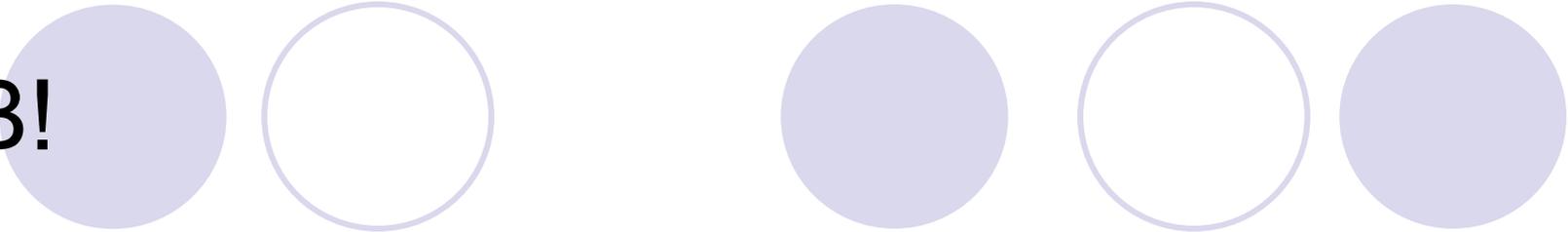
- **Обязательного согласования.**  
Линейные менеджеры **обязаны** обсудить с аппаратом (прежде всего, с обслуживающим) предполагаемые действия или предложения для топ-менеджмента. Но они **не обязаны** следовать рекомендациям аппарата

Линейные и функциональные руководители находятся в паритете

- **Параллельные полномочия.** Аппарат получает право отклонять решения линейного руководства (визирование документов и «согласование») и линейные менеджеры вынуждены что-то изменять в своих первоначальных подходах

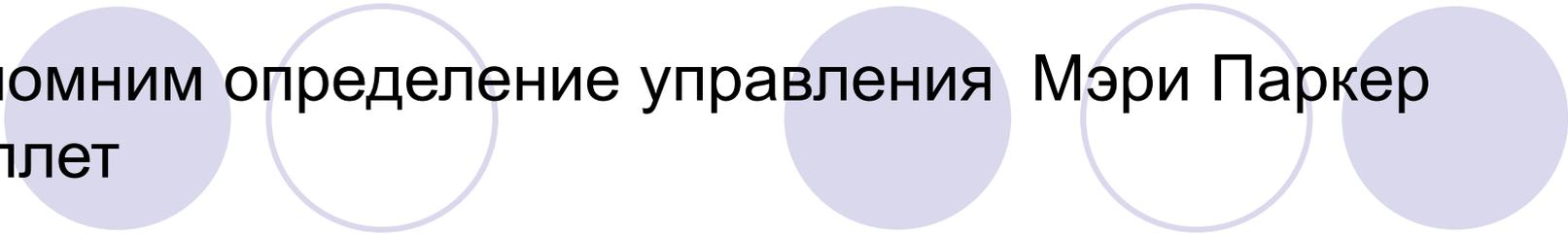
Влиятельность штаба больше, чем влиятельность линейных подразделений

- **Функциональные полномочия.** Аппарат может как предложить, так и запретить какие-либо действия в области своей компетенции. Получается, что линейный менеджер по определенным функциональным компетенциям становится проводником указаний аппарата, не может не выполнить эти указания. С другой стороны, топ-менеджер реализует свои линейные полномочия через аппарат



**NB!**

- Следует иметь в виду, что словосочетание «чрезвычайные полномочия», или «особые полномочия», или «абсолютные полномочия» находятся вне сферы теории менеджмента. Все эти виды полномочий могут существовать, но в чрезвычайных, особых условиях и ситуациях. В обычной жизни полномочия всегда чем-либо ограничиваются



Вспомним определение управления Мэри Паркер  
Фоллет

Сущность управления состоит в том,  
чтобы добиться выполнения работы  
другими. Делегирование превращает  
исполнителя в руководителя

Процесс делегирования полномочий включает следующие этапы:



- поручение работникам индивидуальных конкретных заданий
- предоставление подчиненным соответствующих полномочий и ресурсов
- формулирование обязательств подчиненных выполнить поставленные перед ними задачи



Масштабы и формы делегирования определяют степень централизации управления

- **Централизация** – концентрация задач управления у одного лица или группы лиц.
- **Децентрализация** означает разделение задач управления по определенным признакам.

Децентрализация:

- ✓ Функциональная (производство, маркетинг, исследования и разработки снабжение)
- ✓ Дивизиональная (продуктовые группы, группы потребителей)
- ✓ Региональная
- ✓ Фазовая (фазы выполнения задач, технологические переделы)

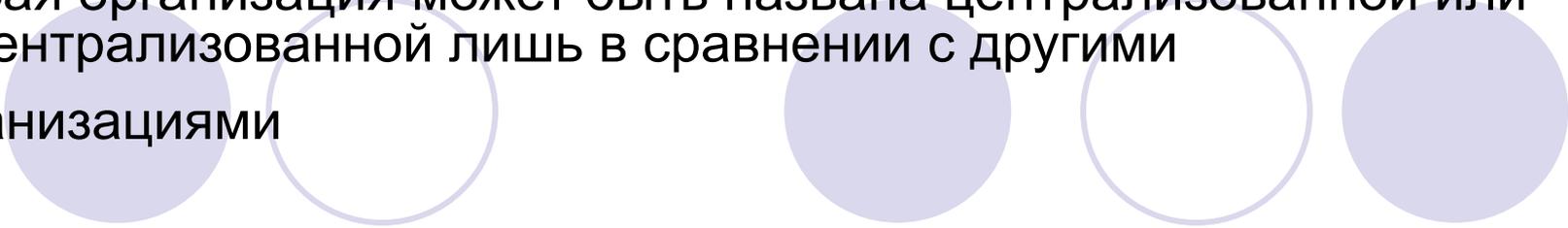
Возможны комбинации

# Степень централизации



- Степень централизации в менеджменте выражается, прежде всего, в характере организационной структуры управления, принятой на предприятии
- Централизация снижается при переходе от линейно-функциональной к дивизиональной и матричной структуре

Любая организация может быть названа централизованной или децентрализованной лишь в сравнении с другими организациями



## Характеристики централизации

- 1. Количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления.
- 2. Важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях.
- 3. Последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях.
- 4. Количество контроля за работой подчиненных.

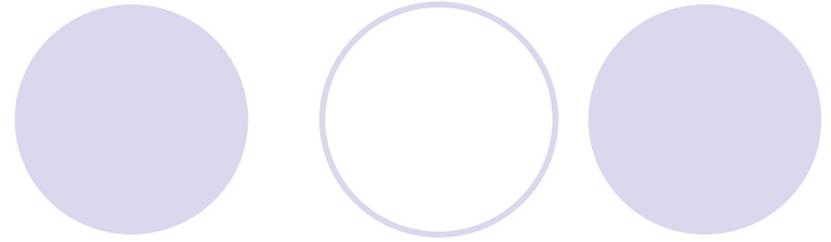
Степень централизации может значительно отличаться в рамках одной организации: в одних структурных подразделениях она может быть выше, чем в других.



Всегда централизованы решения в области:

- определение общих целей и задач организации
- стратегическое планирование
- формулирование политики фирмы в различных областях
- коллективные договоры с профсоюзами
- разработка финансовой и бухгалтерской системы фирмы
- контроль за расходами и стратегическими планами важнейших отделений фирмы.

Цитата классика:



П.Друкер : «Основное правило для любой организации состоит в том, чтобы вовлекать наименьшее число уровней управления и создавать наикратчайшую цепь команд»



## Преимущества централизации

- 1. Усиливает координацию и контроль специализированных независимых функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными руководителями
- 2. Позволяет избежать ситуации, когда одни отделы организации растут и развиваются за счет других.
- 3. Экономно и легко используются знания и опыт персонала главного административного органа



# Преимущества децентрализации

- 1. **Эффективное управление крупными организациями**, связанное с использованием большого количества информации и сложностью принятия решений, возможно только при значительной децентрализации управленческих функций.
- 2. **Возможность принятия решения самым компетентным** по данному вопросу лицом, а не тем, кто облечен официальной властью и полномочиями.
- 3. **Стимулирование инициативы**. Руководитель отдельного подразделения может испытывать такой же энтузиазм в работе, как частный предприниматель в своем бизнесе.
- 4. **Постоянная подготовка молодых руководителей** к занятию более высоких постов. Сроки продвижения от рядового сотрудника до руководителя становятся значительно короче. Сохраняются талантливые, энергичные кадры молодых руководителей, которые имеют возможность расти вместе с фирмой.

# Эффективность делегирования снижается если



Руководитель не  
делегирует  
полномочия и  
ответственность

Подчиненный не  
принимает  
дополнительные  
полномочия и  
ответственность



# Причины снижения эффективности делегирования

## **Руководитель**

- Убежденность, что "я это сделаю лучше"
- Отсутствие способности руководить.
- Отсутствие доверия к подчиненным.
- Боязнь риска
- Сложные связи с подчиненными

## **Подчиненный**

- Нежелание самостоятельно решать проблемы, предпочтительнее действовать по прямому указанию руководства
- Опасность критики со стороны руководства и коллег
- Отсутствие необходимых ресурсов, в том числе информации
- Перегруженность работой
- Неуверенность в своих силах
- Отсутствие стимулов для дополнительной ответственности

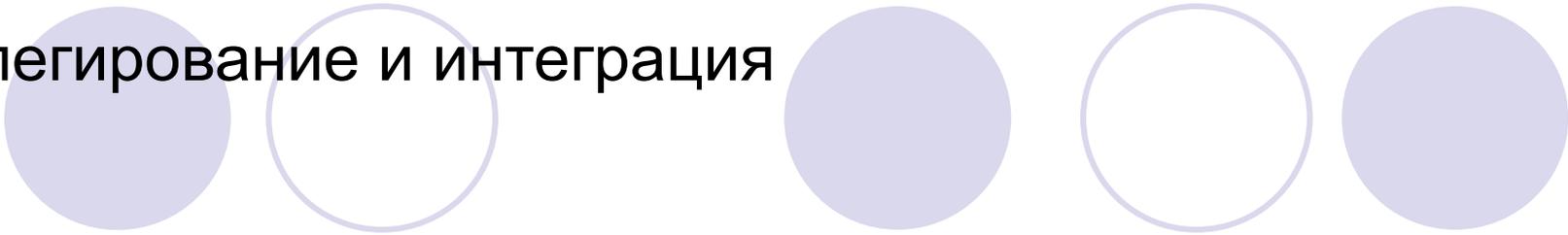
# Основные факторы успешного делегирования



- 1. Оценка риска
- 2. Дозирование передачи информации
- 3. Ясное понимание целей
- 4. Регулярное консультирование

Передача полномочий представляет собой форму управленческого развития. Задания используются для развития других людей. Процесс консультирования помогает как руководителям, так и подчиненным

# Делегирование и интеграция



- В процессе делегирования полномочий, департаментализации, происходит разделение всего процесса по достижению цели организации на фрагменты, которые, в конце концов, должны быть рациональным образом **интегрированы**, то есть объединены. **Интеграция** является обратной стороной процессов делегирования полномочий и департаментализации.
- **Интеграция** представляет собой процесс достижения единства усилий, которые прилагают специализированные элементы организации для достижения поставленных целей.

## Внутренний монополизм и интеграция

- Подразделения, службы и сотрудники специализируются на выполнении определенных функций, считая **основной своей задачей выполнение этих функций**
- Эффективность интеграции зависит от того, насколько все сотрудники и все подразделения ориентируют свои усилия не на собственные, локальные цели, а на цели организации в целом
- Если нет ориентации на общую, генеральную цель, то нет и интеграции, хотя каждый сотрудник может при этом эффективно работать сам по себе (преобладание локальных целей над целями организации)
- Средства интеграции различны для механистических и адаптивных структур
- **Кто помнит эти различия?????**