

**Тема лекции**

**Организация  
распределения задач,  
полномочий и  
ответственности**

# **Тема: Организация распределения задач, полномочий и ответственности**

## **План лекции**

**1. Содержание функции организации**

**2. Делегирование**

**3. Виды организационных полномочий**

**4. Эффективное распределение полномочий**

# 1 Содержание функции организации

## Содержание и этапы осуществления функции организации:

**Формирование (или корректировка)  
структуры организации**



**Установление взаимосвязей между подразделениями  
в организационной структуре**

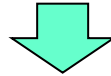


**Обеспечение взаимодействия между подразделениями,  
между персоналом внутри подразделения;  
организация контроля и регулирования их деятельности.**

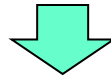
# 1 Содержание функции организации

## 1. Формирование структуры организации:

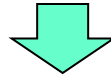
**Выделение подразделений**



**Определение состава подразделений**



**Определение задач подразделений**

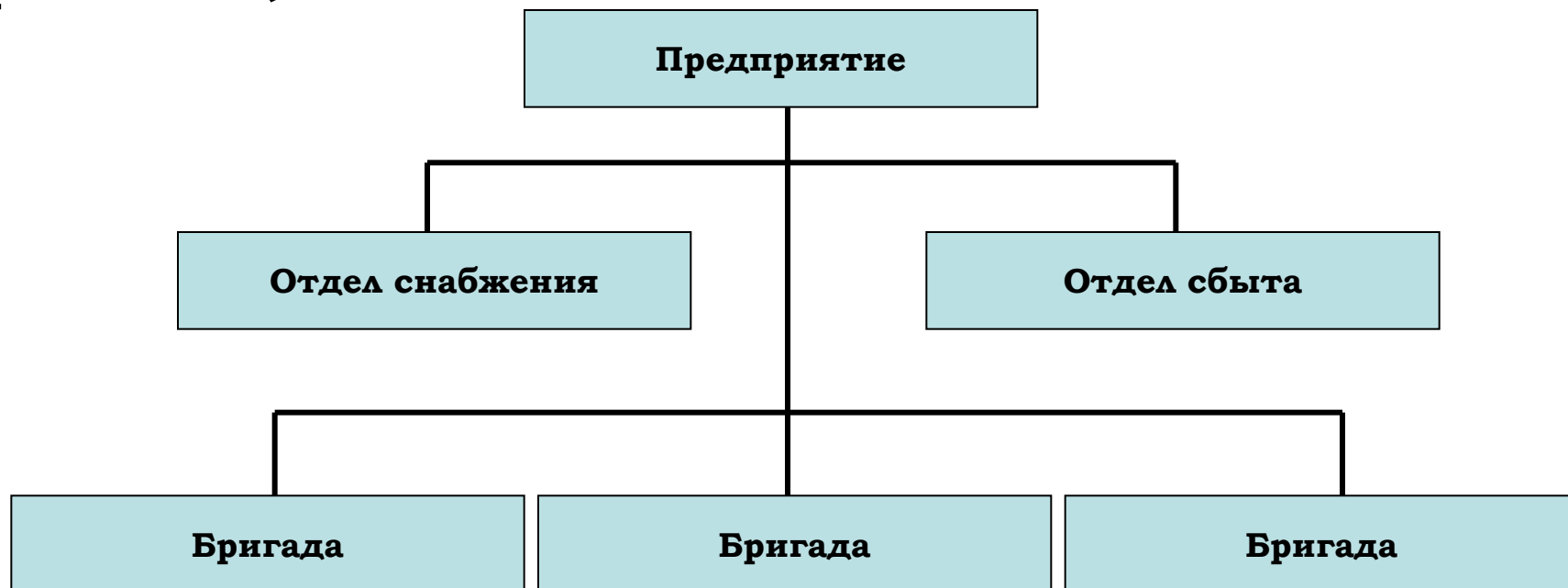


**Определение функций подразделений**

# 1 Содержание функции организации

## Термины и определения

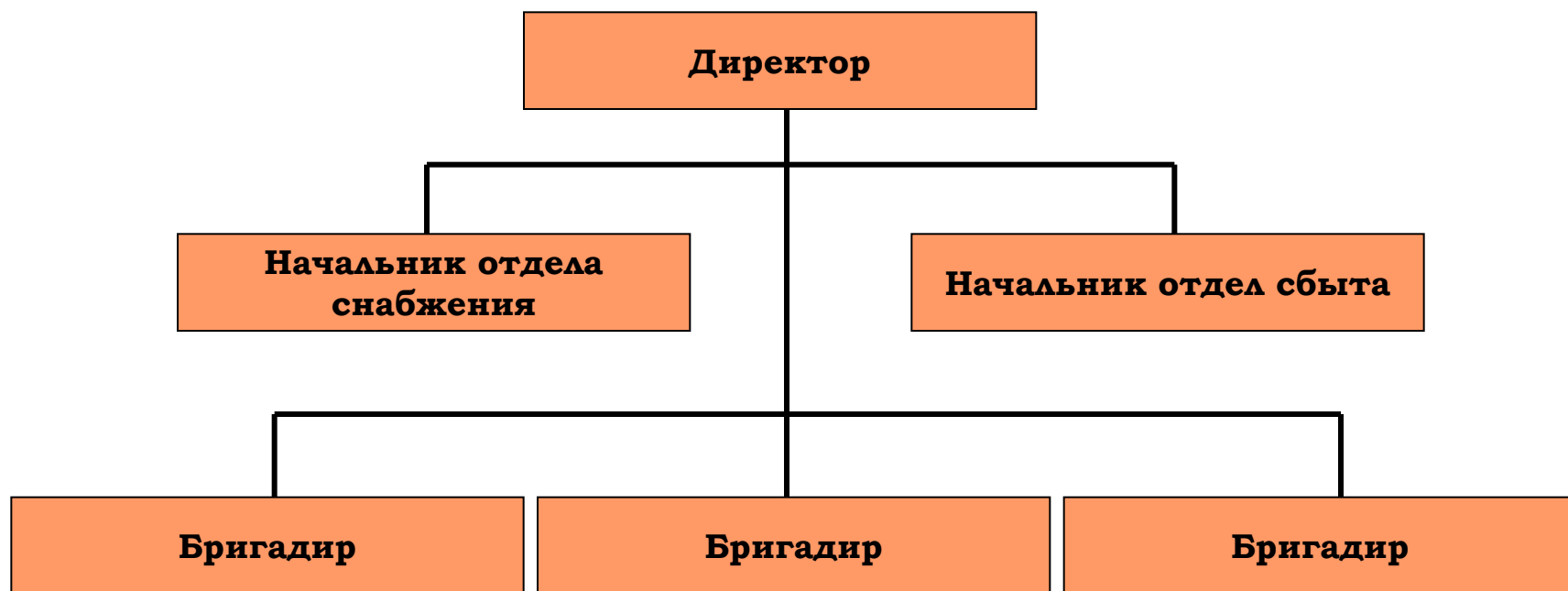
Организационная структура – упорядоченная совокупность **ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ** (отделов, блоков) организации.



# 1 Содержание функции организации

## Термины и определения

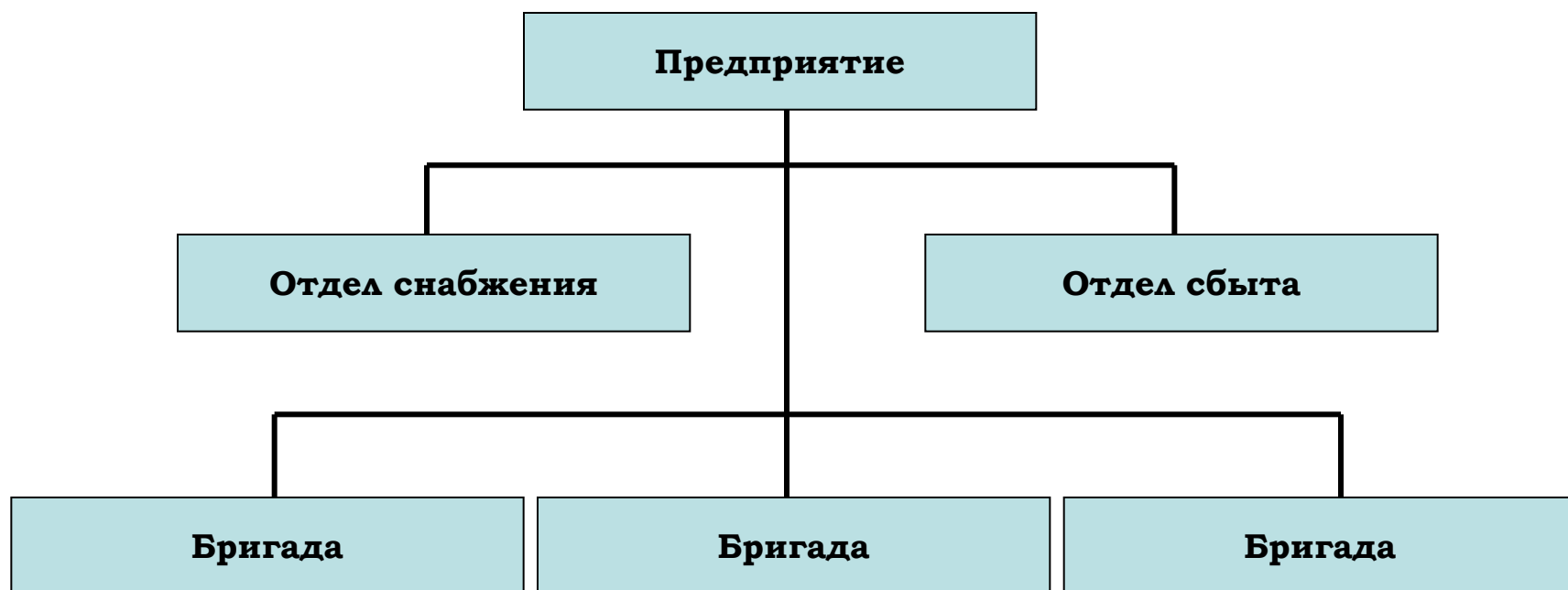
Структура управления – упорядоченная совокупность **ЗВЕНЬЕВ И ОТДЕЛЬНЫХ РАБОТНИКОВ УПРАВЛЕНИЯ** и связи между ними.



# 1 Содержание функции организации

## Термины и определения

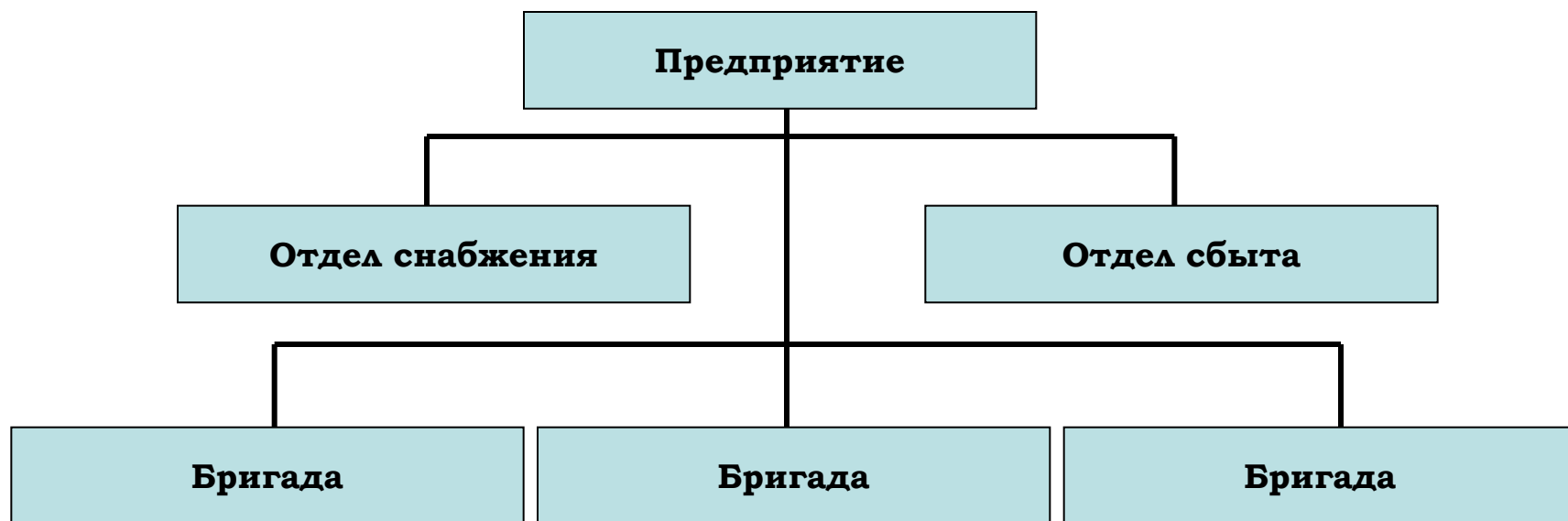
**Элемент организационной структуры – подразделение (отдел, группа работников).**



# 1 Содержание функции организации

## Термины и определения

**Уровни (ступени управления) – совокупность подразделений (или работников) находящихся на одном уровне (в равном положении)**



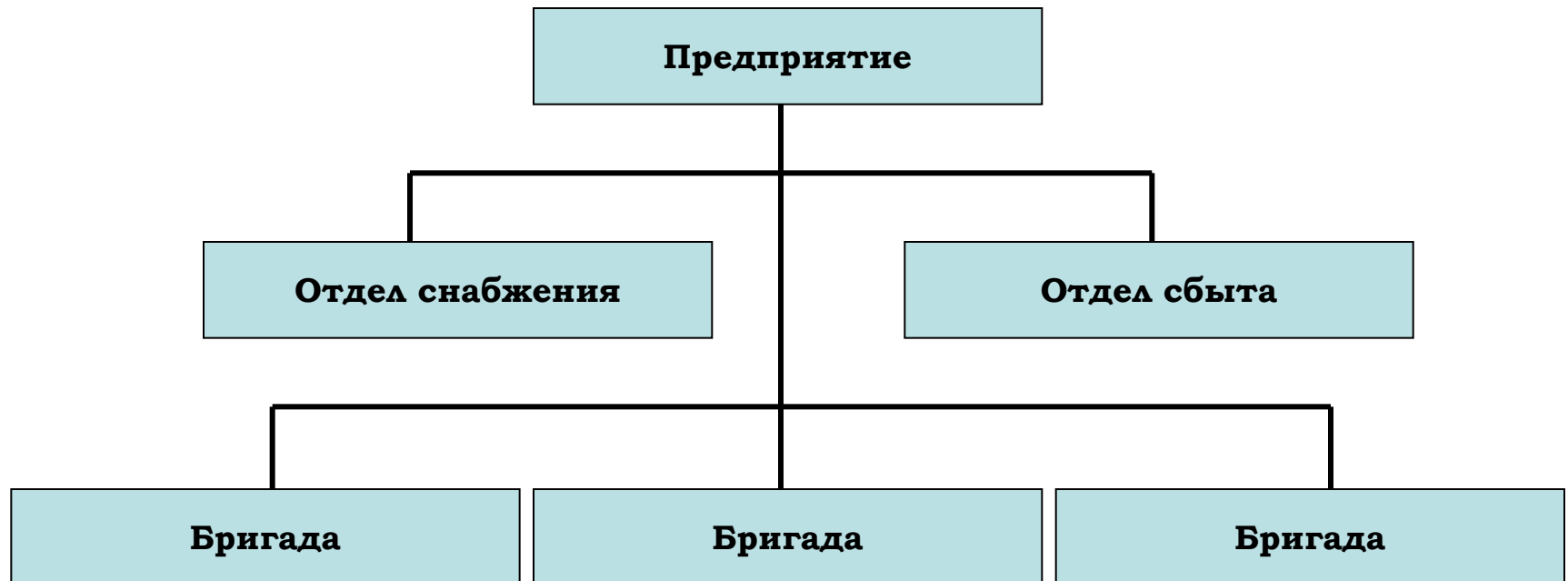


# 1 Содержание функции организации

## Термины и определения

**Связи между подразделениями – направления обмена информацией при выполнении работ.**

**Вертикальные связи (подчинение):**

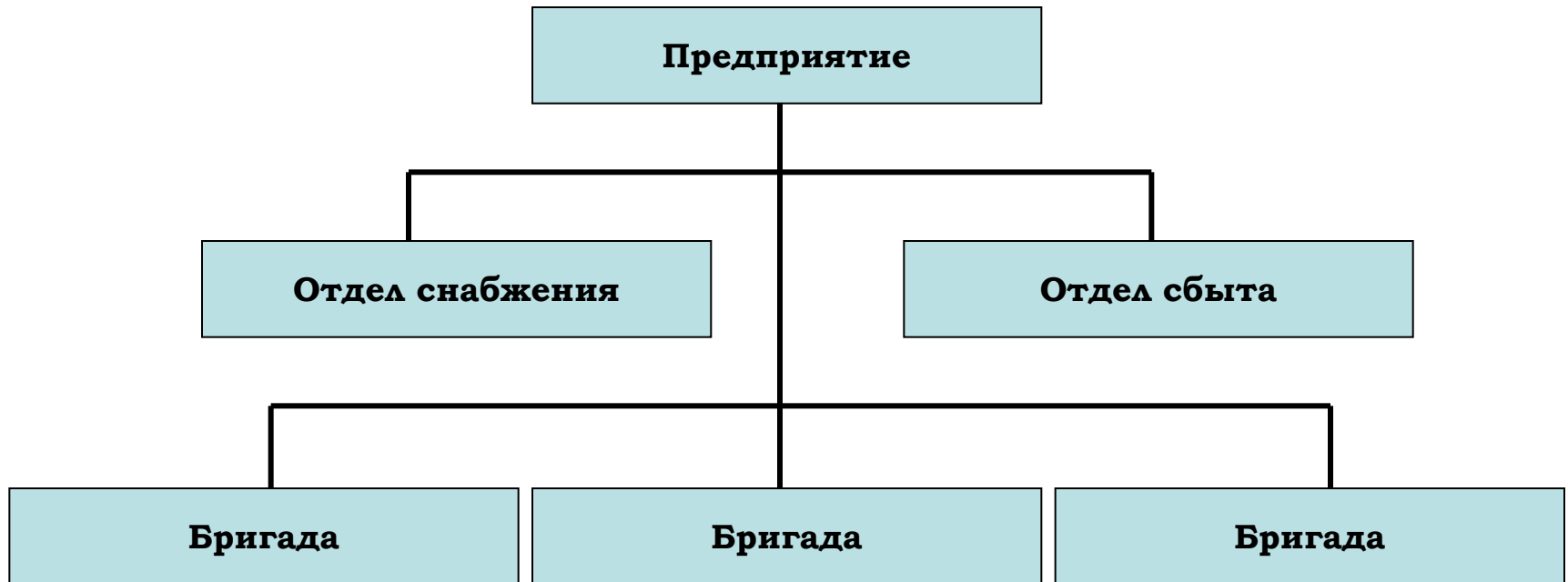


# 1 Содержание функции организации

## Термины и определения

**Связи между подразделениями – направления обмена информацией при выполнении работ.**

**Горизонтальные (согласование):**

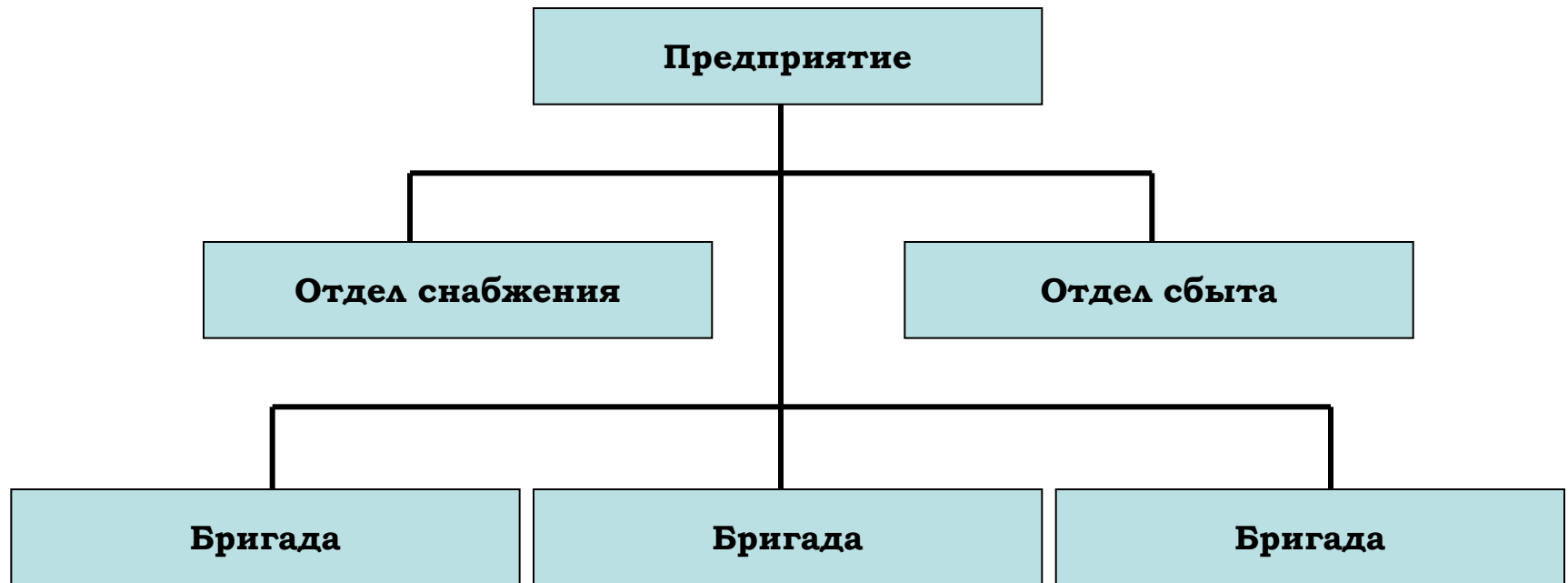


# 1 Содержание функции организации

## Термины и определения

**Связи между подразделениями – направления обмена информацией при выполнении работ.**

**Диагональные (координация):**

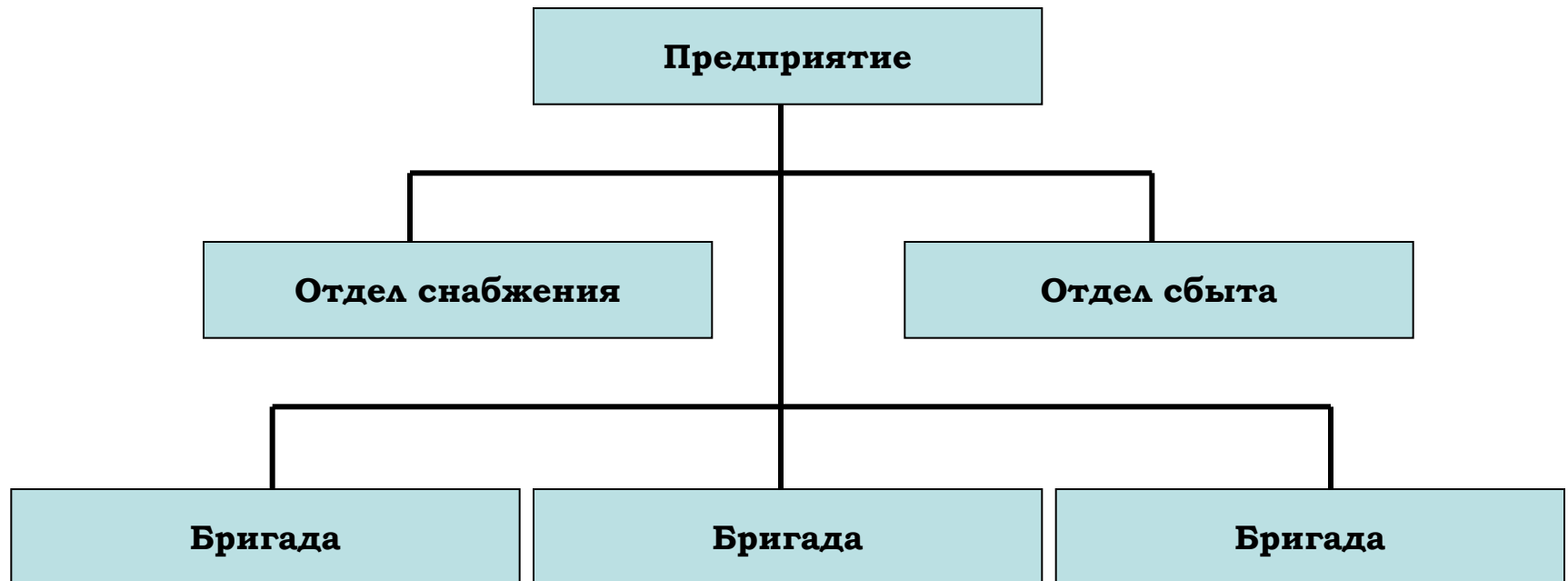


# 1 Содержание функции организации

## Термины и определения

**Связи между подразделениями – направления обмена информацией при выполнении работ.**

**Линейные связи (подчинение):**

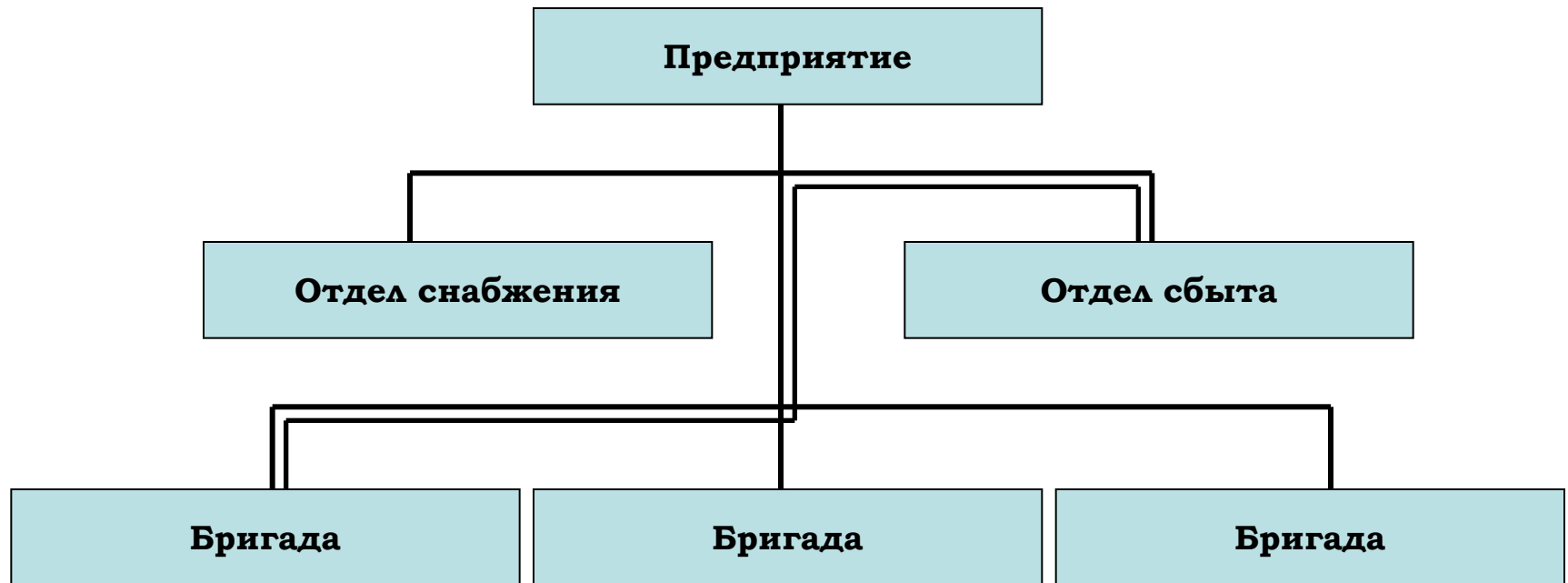


# 1 Содержание функции организации

## Термины и определения

**Связи между подразделениями – направления обмена информацией при выполнении работ.**

**Функциональные (по функциям):**



# 1 Содержание функции организации

## 2. Установление взаимосвязи между элементами структуры организации – означает:



**Возложить обязанности  
(что должен делать, что должен знать)**



**Передать права  
(что разрешено делать)**



**Возложить ответственность  
(последствия для исполнителя лично)**

# 1 Содержание функции организации

## 2. Установление взаимосвязи между элементами структуры организации

Используются методы:

### **РЕГЛАМЕНТИРОВАНИЕ**

**Положения о структурных подразделениях  
Должностные инструкции**

### **НОРМИРОВАНИЕ**

**Выработка норм, правил действия и взаимодействия  
подразделений**

### **ИНСТРУКТИРОВАНИЕ**

**Знакомство с работой; консультирование по  
выполнению  
отдельных работ; информирование**

# 1 Содержание функции организации

## 3. Обеспечение взаимодействия между подразделениями

**Распорядительство с помощью методов:**

**ПРИКАЗЫ**

**РАСПОРЯЖЕНИЯ**

**УСТНЫЕ УКАЗАНИЯ**



# 1 Содержание функции организации

## Принципы осуществления функции организации:

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

## 2 Делегирование

**Делегирование означает передачу задач и полномочий определенному лицу (сотруднику организации), которое принимает на себя ответственность за их выполнение.**

**Мери Паркет Фоллет:**

**Сущность управления заключается в умении «ДОБИТЬСЯ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ ДРУГИМИ».**

**Умение делегировать превращает человека в менеджера.**



## 2

# Делегирование

### Цели делегирования:

**Разгрузить руководителей**

**Повысить профессионализм работников**

**Вовлечь и заинтересовать работников**

**Повысить дееспособность нижних  
звеньев**

## **2 Делегирование**

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

**Полномочия связаны с должностью, а не с конкретным человеком, занимающим ее в данный момент.**

**«Честь отдают мундиру, а не человеку» (старая военная поговорка).**

## 2 Делегирование

### Делегирование полномочий:

Существует две основные  
концепции делегирования полномочий

Классическая – полномочия  
считаются  
делегированными,  
когда они директивно  
переданы руководителем  
подчиненному

Современная – полномочия  
считаются  
делегированными,  
когда они приняты  
подчиненными

В современной концепции – подчиненный имеет  
право отклонить предлагаемые ему полномочия

## 2

# Делегирование

**Полномочия имеют ограничения**

**Внутренние  
ограничения**

**Организационные  
нормативы  
(должностные  
инструкции,  
правила, положения)**

**Традиции и  
нормы поведения  
организации  
(этика организации)**

**Внешние  
ограничения**

**Действующее  
законодательство**

**Нормы  
общечеловеческой  
морали,  
социально-культурная  
среда общества**

**Выход работника за пределы полномочий  
означает превышение полномочий**

## 2 Делегирование

### Делегирование полномочий:

**Необходимо разграничивать понятия полномочий и реальной власти**

**Полномочия – это делегированное, ограниченное право использовать ресурсы организации**

**Власть – реальная способность действовать и пользоваться возможностями организации**

## 2 Делегирование

**Ответственность – обратная сторона полномочий.**

**Ответственность – обязательство работника выполнять задачи, присущие занимаемой должности, и отвечать за результаты своей деятельности.**

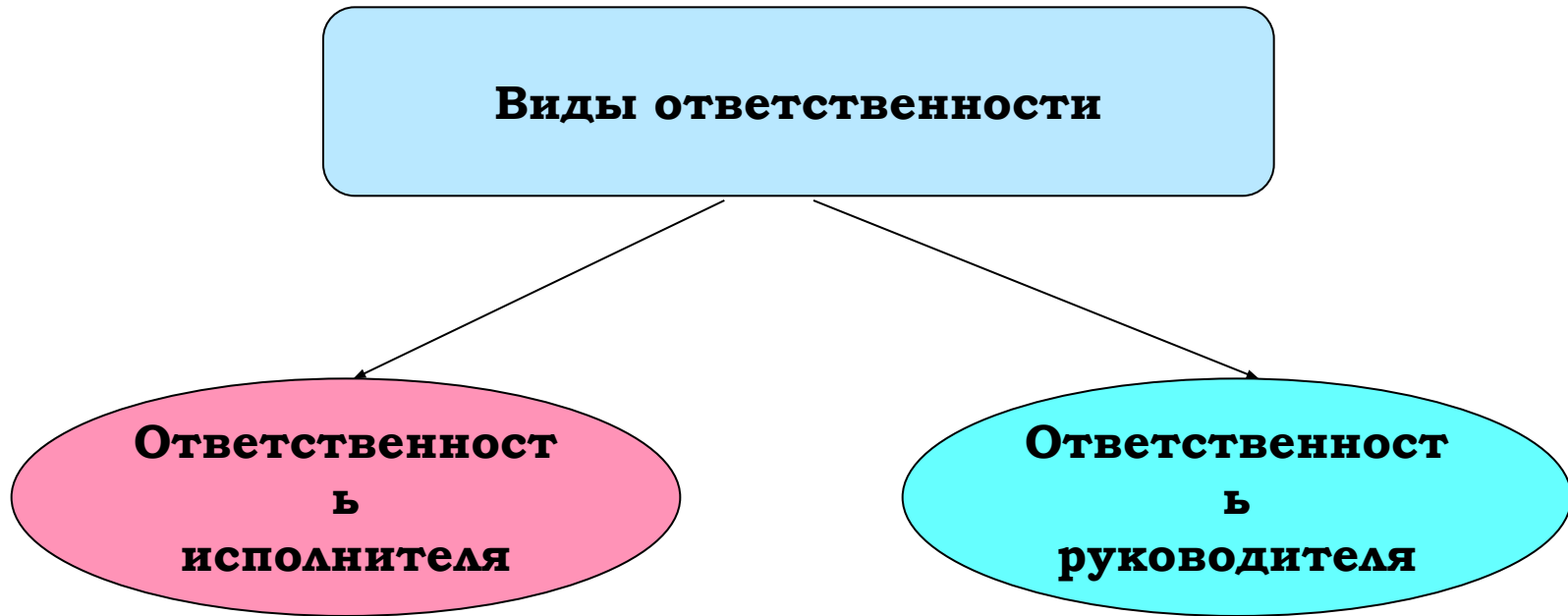
**Делегируется ли ответственность при делегировании полномочий?**

**То есть, руководитель, передавая задачи, перестает ли отвечать за их выполнение?**

**Нет. Ответственность не делегируется.**



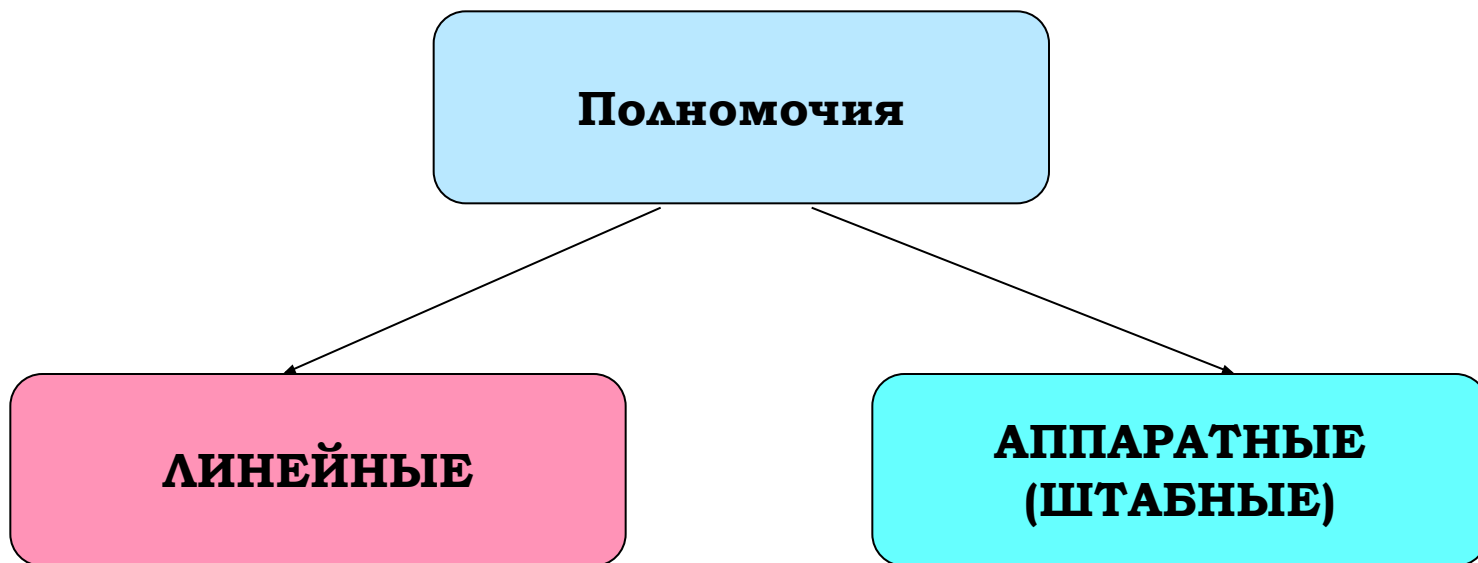
## Ответственность не делегируется.



**Менеджеры высшего звена в крупных организациях несут очень большой объем ответственности (отвечают за работу каждого сотрудника, даже не зная их в лицо)**

## 3 Виды организационных полномочий

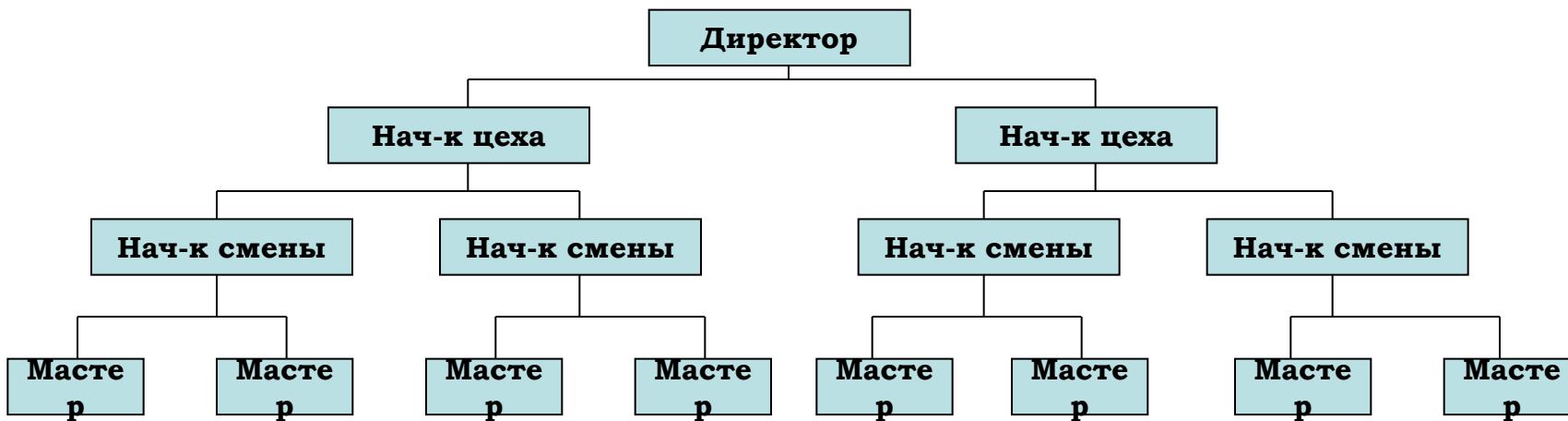
### Основные типы полномочий:



### 3 Виды организационных полномочий

#### Основные типы полномочий:

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



**Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления (скалярную цепь или цепь команд)**

## **3 Виды организационных полномочий**

### **Основные типы полномочий:**

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

**Считается, что впервые были применены Александром Македонским (336-323гг. до н.э.).  
Разделил офицеров на строевых и штабных.**

**Возникновение аппаратных полномочий – еще один шаг в разделении и специализации управленческого труда. В результате сформировался управленческий аппарат (штаб).**

## 3 Виды организационных полномочий

### Аппаратные полномочия:

#### Типы аппаратных полномочий

##### Рекомендательные полномочия

–  
линейные руководители могут,  
но не обязаны обращаться  
за консультациями

Обязательного согласования –  
линейное руководство обязано  
согласовывать решение с  
работником аппарата.  
Но не обязано следовать  
рекомендациям.

Функциональные полномочия –  
право самостоятельно  
принимать решения, но  
только в пределах определенных  
функций

Параллельные полномочия –  
право отклонять решения  
линейных руководителей

## 3 Виды организационных полномочий

### Аппаратные полномочия:

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

#### Консультативный аппарат

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

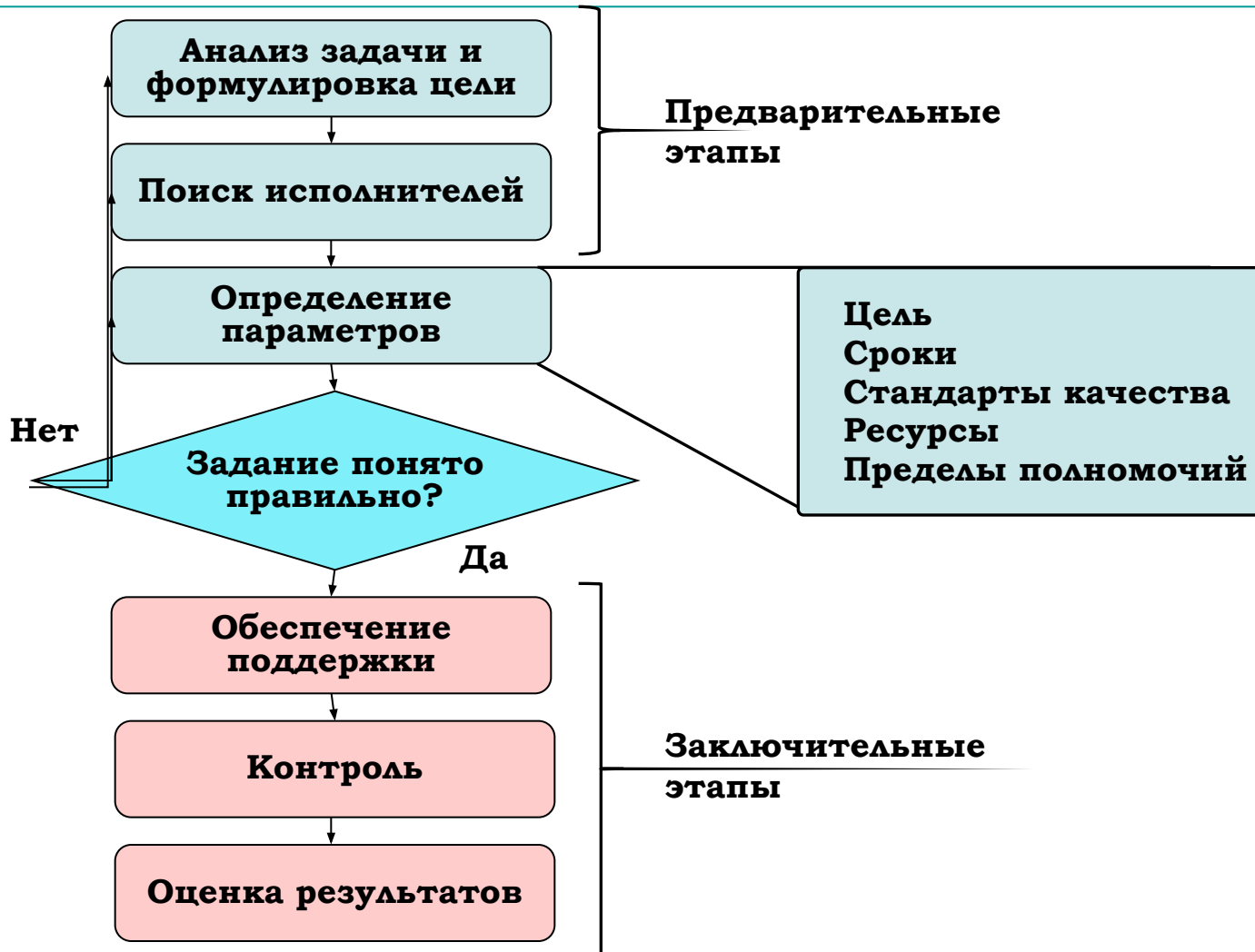
#### Обслуживающий аппарат

**Выполняет как консультативные, так и обслуживающие функции**

#### Личный аппарат

**Разновидность обслуживающего аппарата. Формируется из секретарей и помощников руководителя. Не имеет никаких полномочий (но может обладать большой властью).**

### 3 Виды организационных полномочий



### Этапы делегирования

## **4 Эффективное распределение полномочий**

**Эффективность распределения полномочий зависит от трех базовых полномочий:**

**Распределение полномочий на линейные  
и аппаратные**

**Принципы построения линейных  
полномочий**

**Учет личностных факторов при передаче  
полномочий**



## **4 Эффективное распределение полномочий**

### **Распределение полномочий на линейные и аппаратные:**

**Линейными полномочиями наделяют менеджеров, непосредственно управляющих созданием продукта (директор завода, начальник цеха, бригадир)**

**Линейными руководителями становятся руководители подразделений основного производства**

**Выделение линейных полномочий зависит от миссии, целей и стратегии организации**

## 4 Эффективное распределение полномочий

### Принципы построения линейных полномочий:

**Принцип  
единоначалия**

**Работник должен иметь только  
одного непосредственного  
руководителя**

**Все формальные коммуникации  
должны направляться только по  
цепи команд**

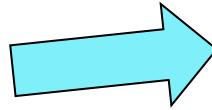
**Обязательное соблюдение  
субординации (благодаря неформальным  
связям иногда удается обходить)**

# 4

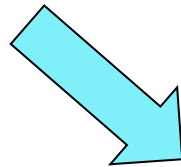
## Эффективное распределение полномочий

### Принципы построения линейных полномочий:

**Принцип  
управляемости**



**Руководитель может эффективно управлять ограниченным числом подчиненных**



**Неумение руководителя удержать норму управляемости приводит к невозможности координации**

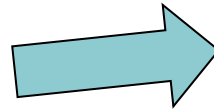


**Норма управляемости (норма управления) – оптимальное количество подчиненных**

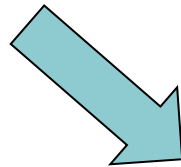
## 4 Эффективное распределение полномочий

### Принципы построения линейных полномочий:

**Норма  
управляемости**



**Большинство авторов называют –  
диапазон 7 – 10 человек**



**Норма управляемости может  
варьировать в зависимости  
от условий**



**Максимальная норма управляемости –  
на нижнем уровне управления в  
массовом производстве – до 50 человек**

## 4 Эффективное распределение полномочий

### Причины, препятствующие делегированию:



#### Со стороны руководителя

Уверенность, что  
руководитель сам  
выполнит работу  
лучше

Отсутствие способности руково-  
дить, видеть перспективу, обучать

Отсутствие системы контроля за  
работой подчиненного

Отсутствие доверия к подчиненным

Боязнь риска

#### Со стороны подчиненного

Боязнь  
ответственности,  
неуверенность в  
себе



Боязнь критики, нареканий

Перегрузка подчиненного

Отсутствие стимулов

Отсутствие необходимых ресурсов  
для выполнения работы

Боязнь риска

## 4 Эффективное распределение полномочий

### Пути преодоления препятствий делегирования:

### Организационные решения проблем:



## 4 Эффективное распределение полномочий

### Пути преодоления препятствий делегирования:

#### Решение психологических проблем:



**Подчиненный мало может помочь устранить психологические барьеры делегирования у начальника**



**Руководитель может помочь подчиненному: больше доверять, вселять уверенность, отмечать достижения**

**И подчиненный, и руководитель должны анализировать свое поведение, осознать свои страхи и подняться над ними**

**Квалифицированная помощь социологов и психологов**

# **Тема: Организация распределения задач, полномочий и ответственности**

## **Литература**

- 1. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999. – 528с.**
- 2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.: Пер. с англ.-М.: Дело, 1999.-800с.**
- 3. Основы менеджмента. / Под ред. А.Г.Поршева. – Москва, 2006. – Электронный учебник.**