

# ОРГАНИЗАЦИЯ, КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Полномочия, власть и ответственность
2. Линейные и аппаратные (штабные) полномочия
3. Нормы управляемости и признак соответствия

# 1. ПОЛНОМОЧИЯ, ВЛАСТЬ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Организация - это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения целей.

Невозможно понять организационный процесс без предварительного понимания делегирования и связанных с ним полномочий и ответственности.

Делегирование, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими».  
Делегирование представляет собой акт, который превращает человека в руководителя.

Делегирование, несмотря на свое фундаментальное значение, является одной из самых непонятых и неправильно применяемых концепций управления. Не понимая полностью необходимости делегирования или того, что требуется для роста его эффективности, многие блестящие предприниматели терпели неудачу именно в то время, когда их организации становились большими.

Ответственность представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное решение.

Под обязательством понимается ожидание от индивида выполнения конкретных рабочих требований, когда он занимает определенную должность в организации. Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему полномочия.

Делегирование реализуется только в случае принятия полномочий, ответственность не может быть делегирована. Объем ответственности - вот одна из причин высоких окладов у менеджеров, особенно руководящих крупными корпорациями.



Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который занимает ее в данный момент. Внутри организации пределы полномочий определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями, изложенными в письменном виде, или передаются подчиненному устно. Полномочия являются ограниченным правом. Пределы полномочий расширяются в направлении более высоких уровней управления организации. Но даже полномочия высшего руководства ограничены.

Высшее руководство не может повысить себе зарплату, использовать ресурсы организации без одобрения совета директоров. Существует множество внешних ограничений полномочий.

## 2. ЛИНЕЙНЫЕ И АППАРАТНЫЕ (ШТАБНЫЕ) ПОЛНОМОЧИЯ

Линейные полномочия - это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным.

Получатель полномочий принимает на себя личную ответственность за задачи и отвечает перед делегирующим за их удовлетворительное исполнение. Именно линейные полномочия предоставляют начальнику узаконенную власть для направления своих подчиненных на достижение поставленных целей.

Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организацией. Процесс создания иерархии называется скалярным процессом, а вся система скалярной цепью.

Делегирование линейных полномочий и возникающая в результате этого цепь команд играют ключевую роль в процессе координации деятельности организации. Они упрощают взаимоотношения подчиненных и начальников. Если подчиненный сталкивается с проблемой, то он точно знает, к кому следует обратиться. Если его непосредственный начальник не может решить данную проблему, то эта проблема по цепи команд передается наверх упорядоченным образом.

В некоторых ситуациях линейные полномочия не могут обеспечить потребности организации, тогда на временной или постоянной основе создается административный аппарат. К широко распространенным типам аппарата относятся: консультативный, обслуживающий и личный. На практике редко можно провести между ними границу.

Наиболее часто консультативный аппарат используется в области права, новейшей технологии, обучения и повышения квалификации персонала, а также консультирование по работе с кадрами.

К областям, где используется обслуживающий аппарат, относятся связи с общественностью, маркетинговые исследования, финансирование планирование, материально техническое снабжение, воздействие каких-либо проектов на окружающую среду и юридически проблемы.



Личный аппарат - это разновидность обслуживающего аппарата, когда руководитель нанимает секретаря или помощника.

В обязанности личного аппарата входит исполнение того, что требует руководитель. Хотя личный аппарат не имеет формальных полномочий, его члены могут обладать большой властью.

Аппаратные (штабные) полномочия помогают организациям использовать специалистов без нарушения принципов единоначалия. Штабные полномочия включают рекомендательные полномочия, обязательные согласования, параллельные и функциональные полномочия.

Когда аппаратные полномочия сводятся к рекомендательным, то предполагается, что линейное руководство будет обращаться за консультациями к консультативному аппарату, но линейные руководители не обязаны так поступать. Они могут по своему выбору решить проблему, не ставя аппарат в известность.

При обязательном согласовании, линейное руководство должно обязательно обсудить соответствующие ситуации со штабным аппаратом, прежде чем предпринять действия или представить предложения высшему руководству.

Целью параллельных полномочий является установление системы контроля для уравнивания власти и предотвращения грубых ошибок. Во многих компаниях применяются параллельные полномочия для контроля финансовых расходов, для чего требуется две подписи в случае всех крупных покупок.

Аппарат, обладающий функциональными полномочиями может как предложить, так и запретить какие-то действия в области своей компетенции. Таким образом, функциональные полномочия устраняют различия между линейными и штабными обязанностями для всех практических целей.

### 3. НОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ И ПРИЗНАК СООТВЕТСТВИЯ

Норма управляемости - это количество работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю. Она устанавливается посредством делегирования линейных полномочий.

Слишком большая норма управляемости может вызвать возникновение сложных проблем. Руководство будет не в состоянии не только выполнять обязанности по координированию, но и контролировать деятельность, повышать квалификацию и мотивацию подчиненных .



Чтобы делегирование было действенным, необходимо соответствие между полномочиями и ответственностью; то есть, руководство должно делегировать работнику полномочия, достаточные для выполнения всех задач, за которые он принял на себя ответственность. Это и есть принцип соответствия.

Работник может принимать ответственность только за те задачи, которые попадают в сферу делегированных ему полномочий.

На практике принцип соответствия часто нарушается. Сплошная ответственность и никаких полномочий.

Большая ответственность означает больше работы и больше риска. Многие не находят привлекательными эти дополнительные обязанности. Они ожидают дополнительного вознаграждения за дополнительные обязанности.

Делегирование связано также с мотивацией, влиянием и лидерством. Руководитель должен заставить подчиненных эффективно выполнять их задачи.

Ульям Ньюмен перечислил ряд причин, по которым руководители могут с неохотой делегировать полномочия, а подчиненные - уклоняться от ответственности.

Пять причин нежелания руководителей делегировать полномочия:

- Заблуждение «Я это сделаю лучше».
- Отсутствие способности руководить.
- Отсутствие доверия к подчиненным.
- Боязнь риска.
- Отсутствие выборочного контроля для предупреждения руководства о возможной опасности.

Подчиненные избегают ответственности и блокируют процесс делегирования по шести основным причинам:

- Подчиненный считает удобнее спросить босса, что делать, чем самому решить проблему.
- Подчиненный боится критики за свои ошибки. Поскольку большая ответственность увеличивает возможность совершения ошибки, подчиненный уклоняется от нее.
- У подчиненного отсутствует информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания.



- У подчиненного уже больше работы, чем он может сделать, или же он считает, что это так на самом деле.
- У подчиненного отсутствует уверенность в себе.
- Подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов для дополнительной ответственности.