

# **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**

выполн

за их уд

- **ПОЛНО**

использовать ресурсы организации, или

узакон

отдав

орган

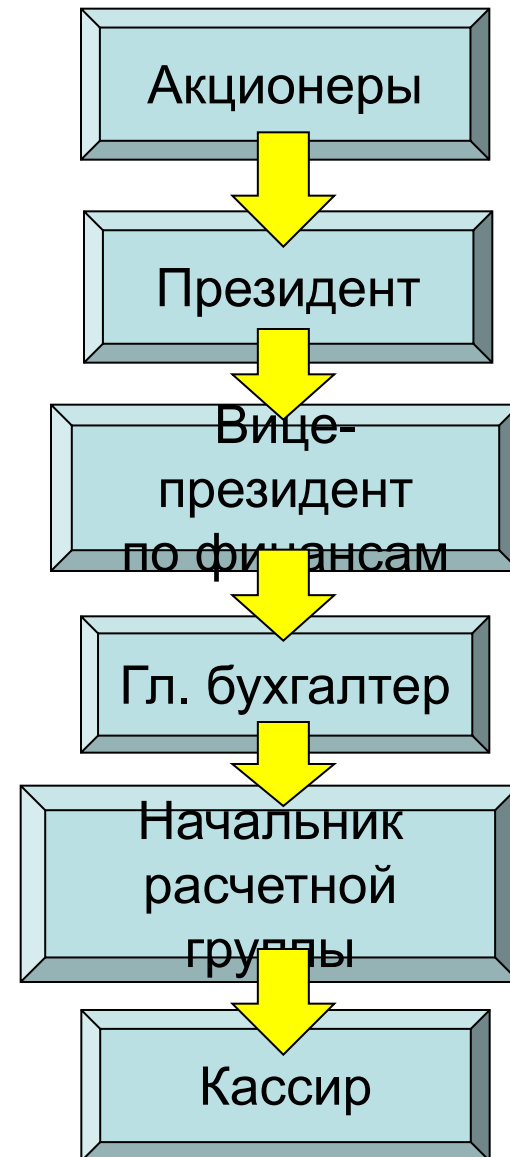
влетитовожуд в

НО, делегирование реализуется только в случае принятия полномочий, и собственно *ответственность не может быть делегирована*

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 сложившихся полномочий.

То есть пределы полномочий есть ВСЕГДА

**ИЛИ**

вся деятельность осуществляется в рамках полномочий, которые не имеет пр...

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

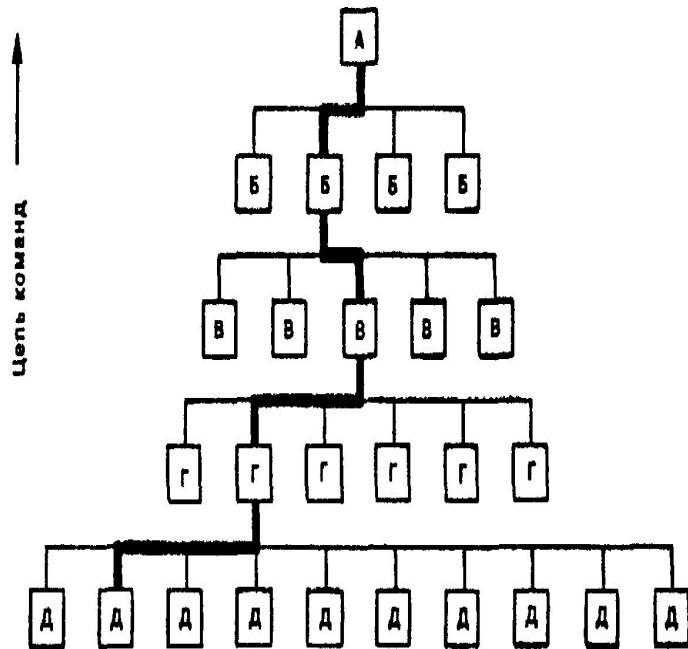


# **Принципы делегирования полномочий (в зависимости от характера решений)**

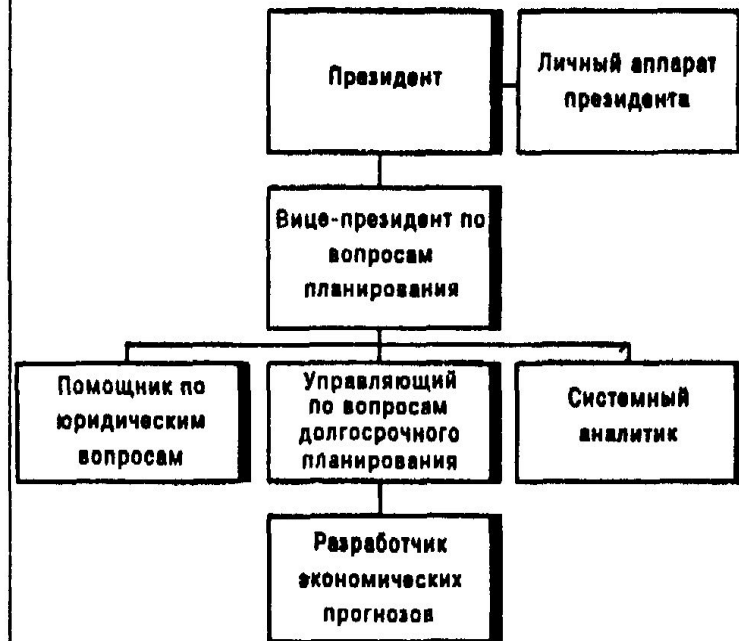
- **Качество решения**
- **Оперативность решения - полномочия «предпринимать действия или побуждать к ним должны быть делегированы как можно ближе к месту действия»**
- **Стоимость решения**

# 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 )

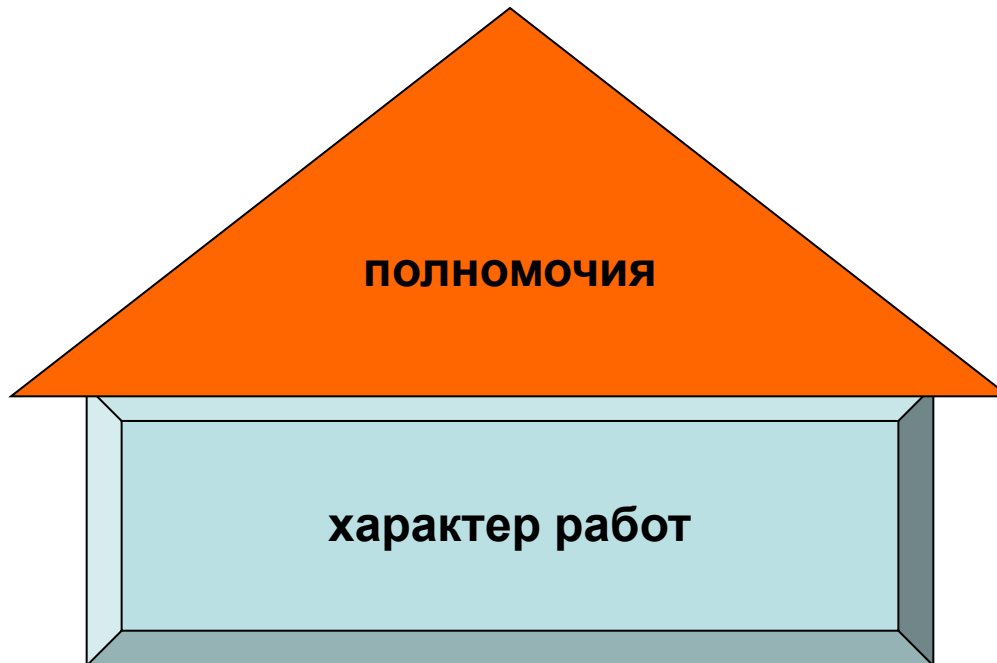
- **1. Удобнее спросить босса**, что делать, чем самому решить проблему.
- **2. Боязнь критики** за совершенные ошибки - большая ответственность увеличивает возможность совершения ошибки
- **3. Отсутствие информации и ресурсов**, необходимых для успешного выполнения задания.
- **4. Перегрузка подчиненного** (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**

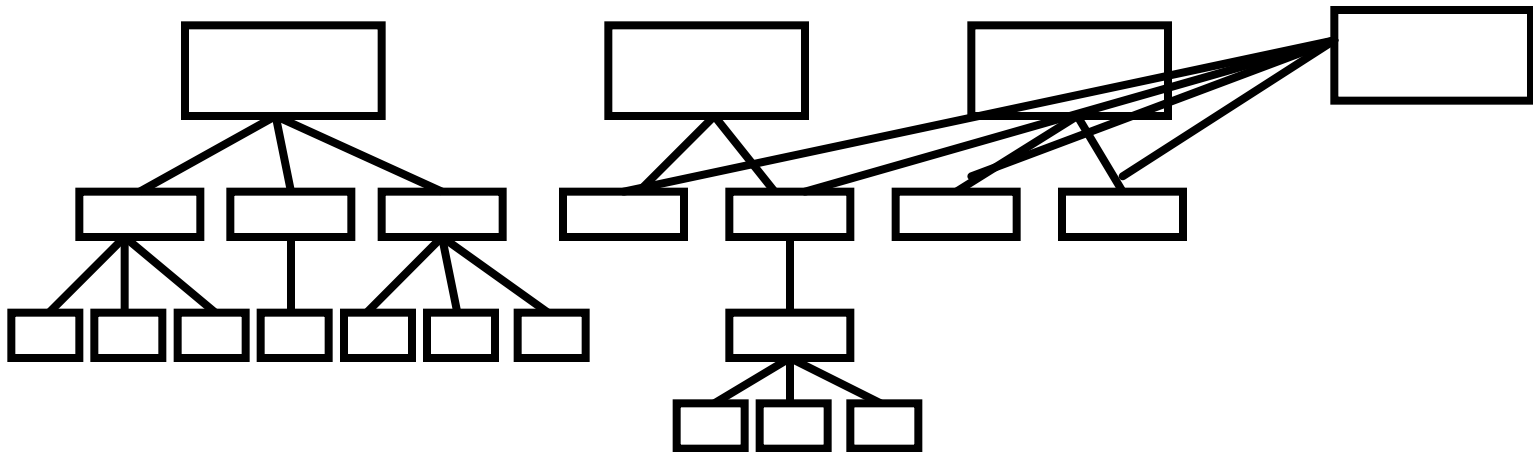
Организация  
это  
сложная  
система

~~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

Б

Достоинства

Недостатки

А1

А2

А3

Б1

Б2

Б3

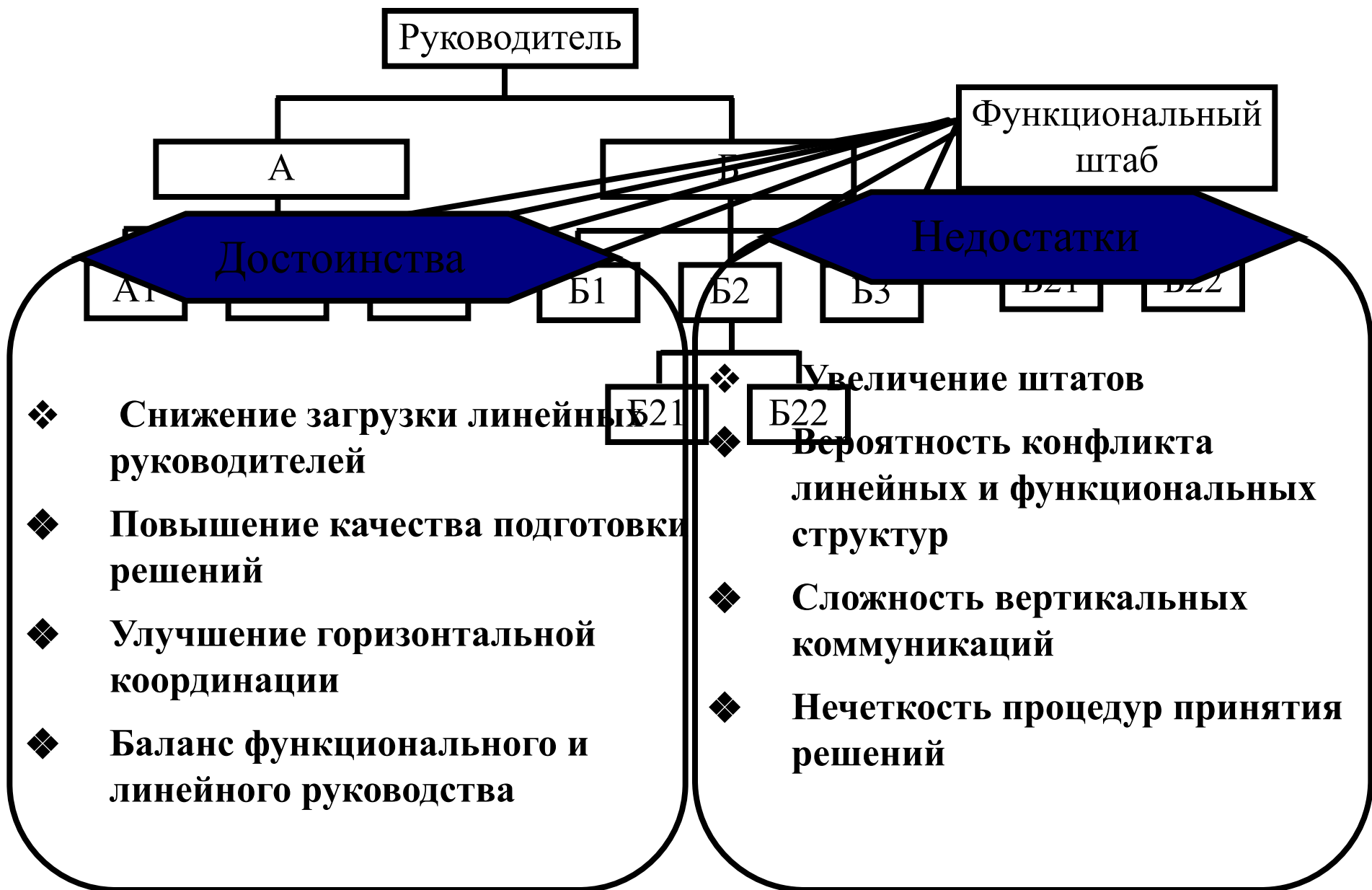
- ❖ Четкое разграничение ответственности и компетентности
- ❖ Простой контроль
- ❖ Эффективные формы принятия решений
- ❖ Простые иерархические коммуникации
- ❖ Персонализированная ответственность

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

Б21

Б22

# Линейно-штабная структура



# Многолинейная структура



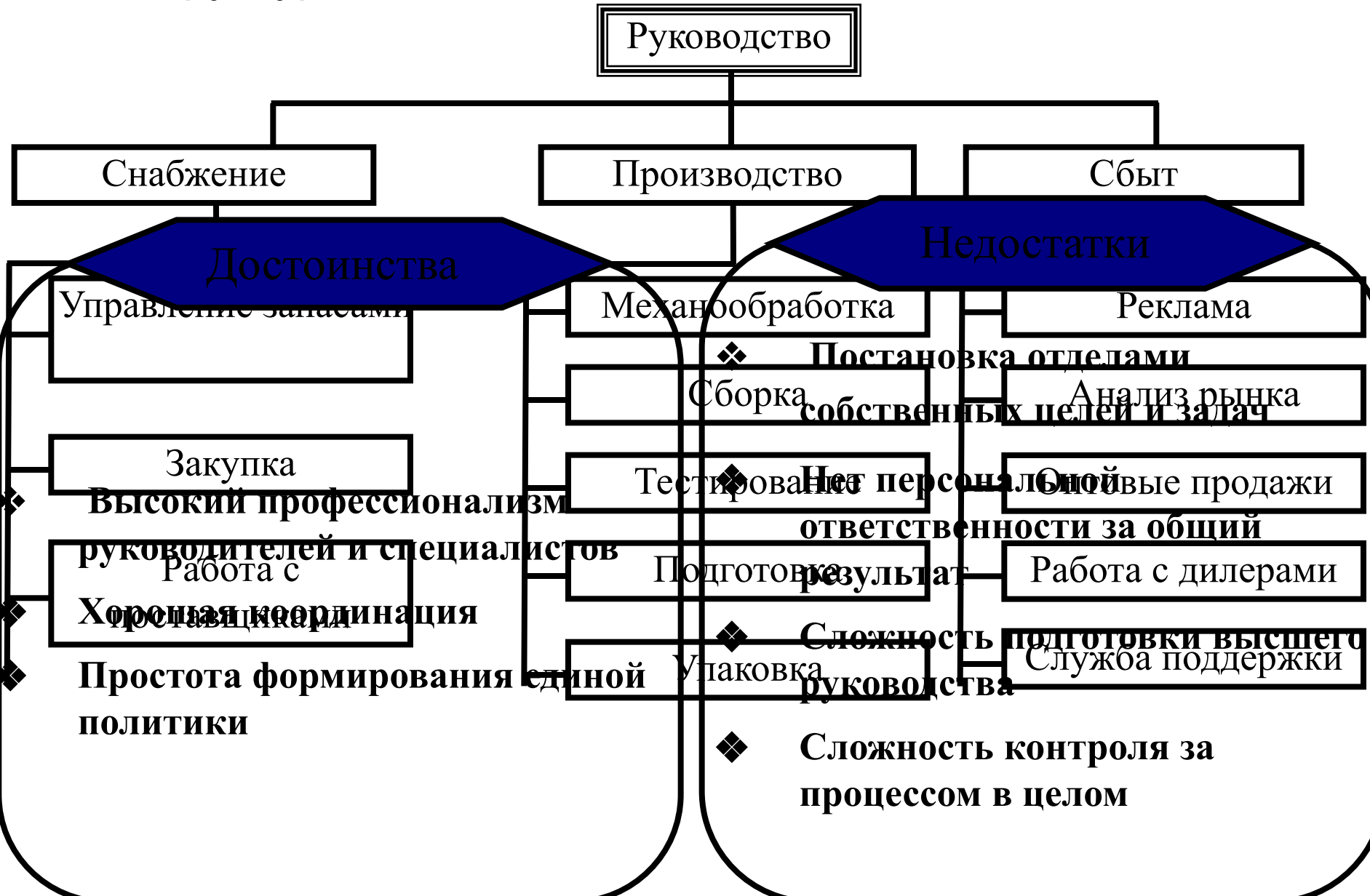
Достоинства

Недостатки

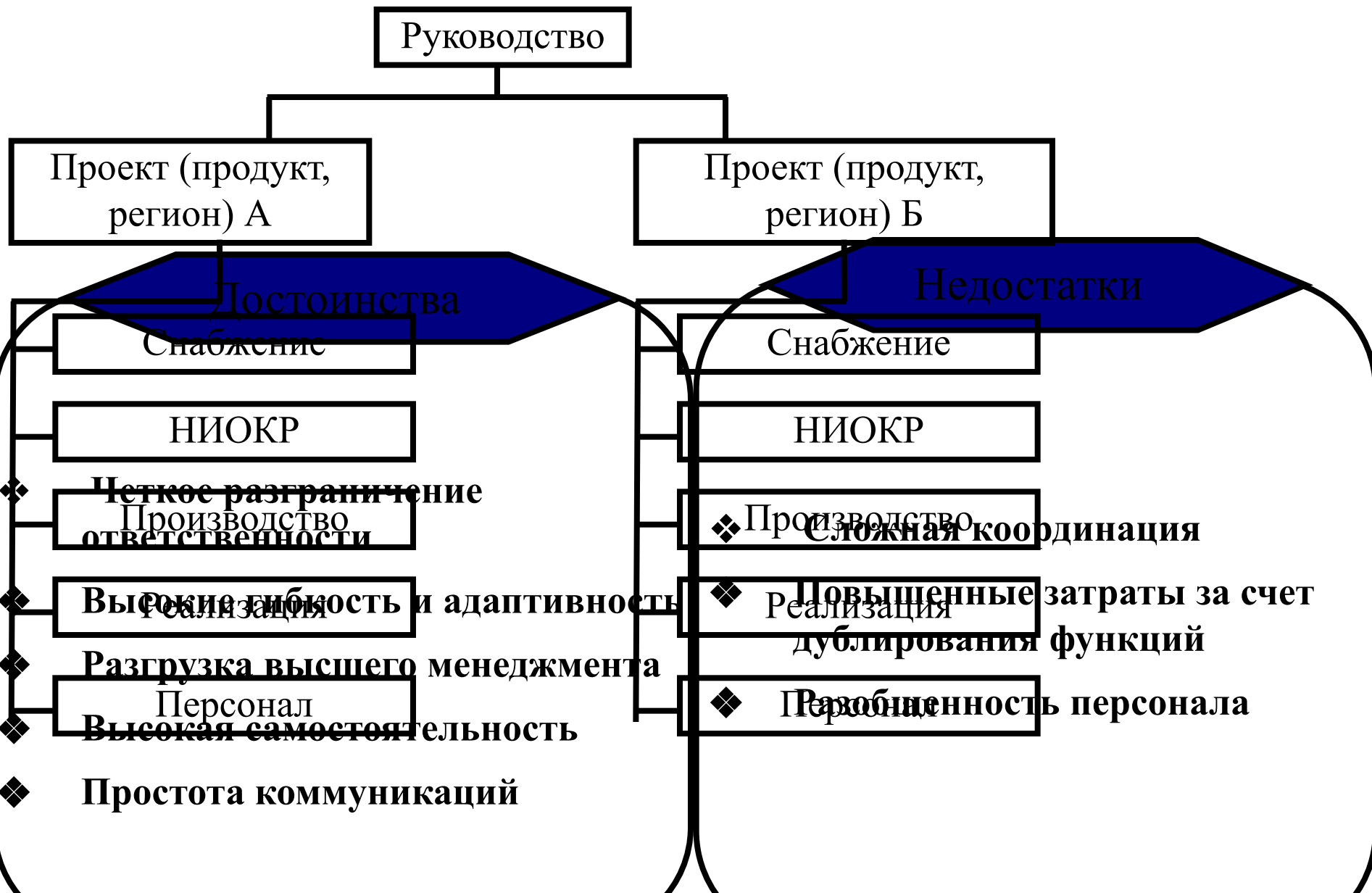
- ❖ Быстрые коммуникации
- ❖ Разгрузка высшего руководства
- ❖ Профессиональная специализация руководителей
- ❖ Высокий профессиональный уровень подготовки решений

- ❖ Сложность согласования решений
- ❖ Дублирование коммуникаций
- ❖ Отсутствие единого руководства
- ❖ Нечеткий контроль

# 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.

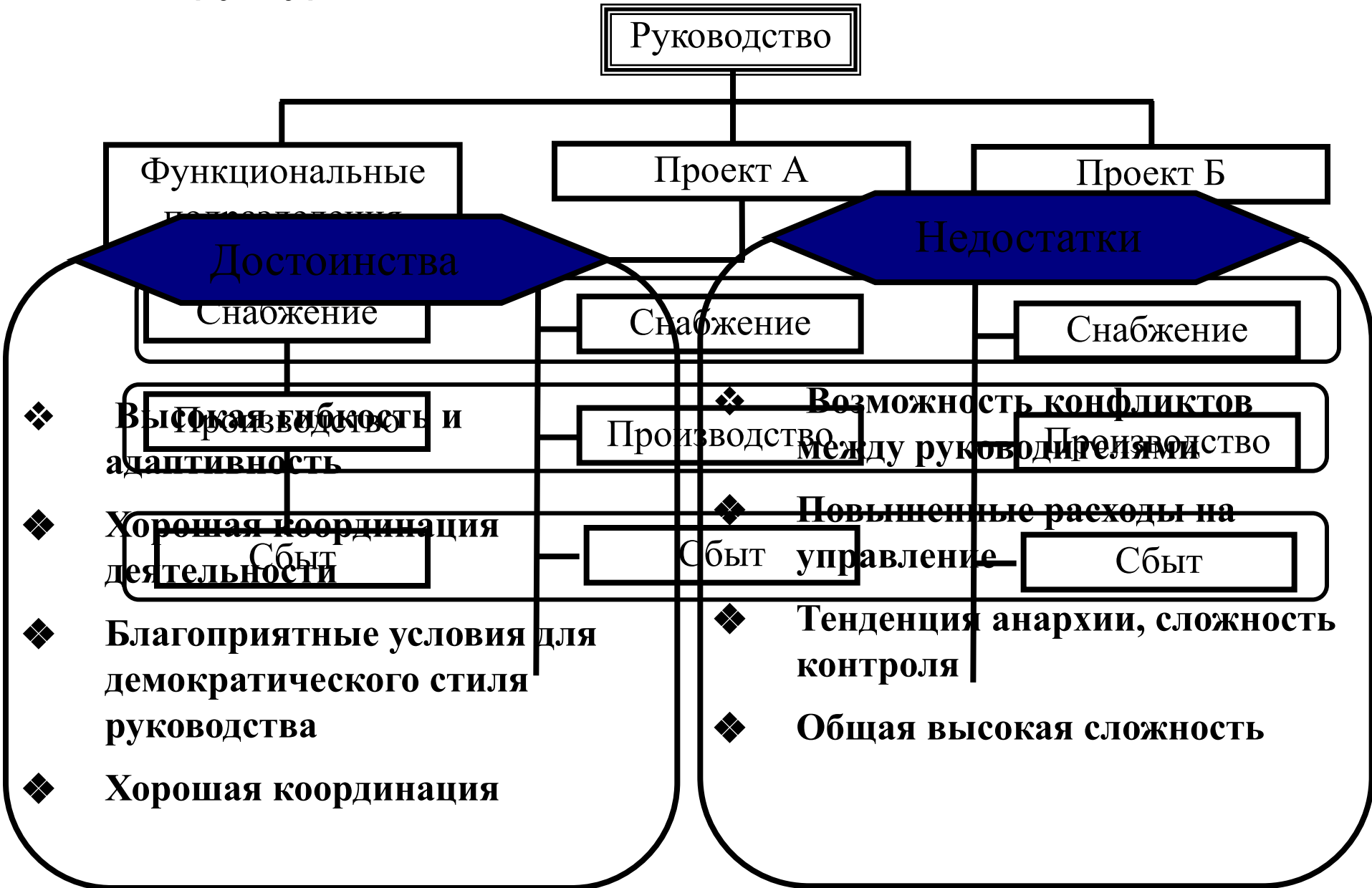
- -

- 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