



ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

---

ОРГАНИЗАЦИЯ  
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ  
И ПОЛНОМОЧИЯ



# ПЛАН ТЕМЫ

---

1. Содержание функции.
2. Полномочия, делегирование, ответственность.
3. Виды полномочий.
4. Цели делегирования.
5. Соотношение централизация - децентрализация

# МЕСТО ФУНКЦИИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

---

В теории и практике управления существуют два подхода к реализации управленческих решений:

- 📌 ориентация на то, как лучше добиться конечных результатов
- 📌 ориентация на то, как лучше готовить эти решения

Оба подхода трудно «стыкуются», но если доминирует второй, то конечных результатов добиваться оказывается легче. Если же доминирует первый подход, то это свидетельствует о том, что принятию управленческих решений уделяется мало внимания.

Методом, который может соединить оба подхода, является делегирование полномочий работникам

## «ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО» РУКОВОДСТВА

---

самой важной способностью руководителя является получение результатов через своих работников . В той мере, в какой он умело передает свои полномочия исполнителям, он эффективно руководит. Чем больше и чаще руководитель применяет этот метод, тем оптимистичнее оказывается и организация исполнения в целом

# СОДЕРЖАНИЕ ФУНКЦИИ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ

---

- установление прав и обязанностей органов управления и должностных лиц
- подбор и расстановки кадров

# СУЩНОСТЬ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ

---

**Полномочия** - это организационно закрепленное ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее работников на выполнение делегируемых задач

**Управленческие полномочия** - это совокупность официально предоставленных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять те или иные действия в интересах организации

**Делегирование** означает передачу задач и полномочий сверху вниз лицу или группе, которые принимают на себя ответственность за их выполнение

# ВЗАИМОСВЯЗЬ ПОЛНОМОЧИЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ

---

- Ответственность - это обязательство работника выполнять делегируемые ему задачи и отвечать за их удовлетворительное решение
- Управленческие полномочия неотделимы от ответственности
  - (ответственность лица, получившего полномочия)
  - (ответственность лица, делегировавшего полномочия - принцип ответственности первого лица)

# СОДЕРЖАНИЕ И ПРЕДЕЛЫ ДЕЛЕГИРУЕМЫХ ПОЛНОМОЧИЙ

---

**Обычно делегируются:** специализированная деятельность, рутинная работа, частные вопросы деятельности, подготовительные работы (проекты и т.п.)

**Не подлежат делегированию:** постановка целей, принятие решений по выработке политики предприятия, контроль результатов и т.п., задачи особой важности, задачи высокой степени риска, необычные, исключительные дела, актуальные, срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки

# ЦЕЛИ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ

---

- разгрузить вышестоящих руководителей, освободить их от текучки и создать наилучшие условия для решения стратегических и перспективных задач управления;
- повысить дееспособность нижестоящих звеньев;
- активизировать «человеческий фактор», увеличить вовлеченность и заинтересованность работников

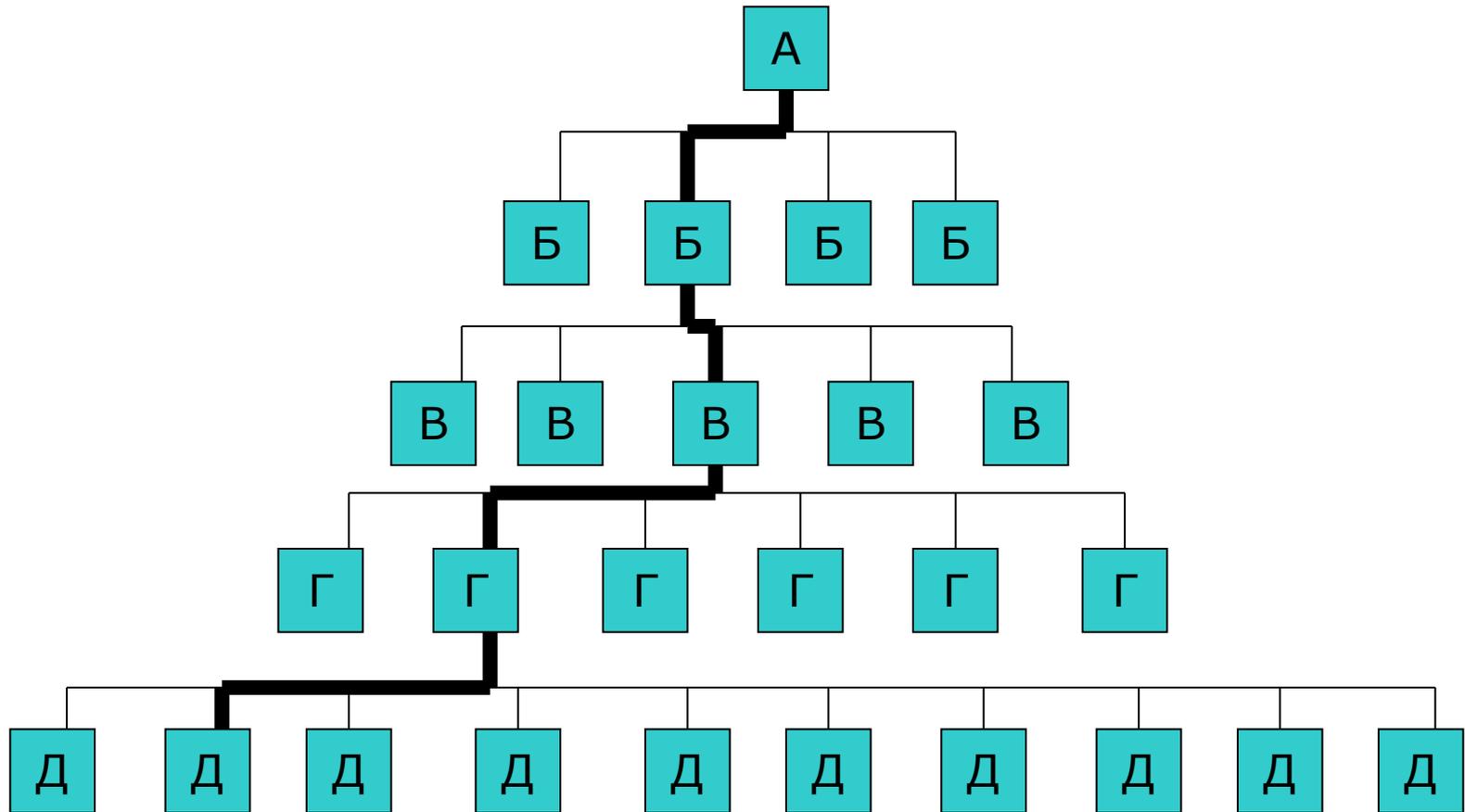
# ВИДЫ ПОЛНОМОЧИЙ

---

- Распорядительные:  
(линейные, функциональные)
- Рекомендательные
- Координационные
- Контрольно-отчетные
- Согласительные:  
(предостерегающие,  
блокирующие)

# РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

---





# ПРИНЦИПЫ РАЦИОНАЛЬНОГО ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

---

- единоначалие
- соответствие
- координация
- достаточность
- мотивированность

# УСЛОВИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

---

Делегирование полномочий работникам психологически предполагает единство доверия и требовательности - базовое условие, «работающее» на организацию «коммуникативного пространства»



# ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ МАСШТАБЫ ПОЛНОМОЧИЙ

---

- сложность решаемых проблем
- важность проблем
- разнообразие проблем
- развитость системы коммуникаций
- особенности руководителей
- морально-психологический климат в организации



# СООТНОШЕНИЕ ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ - ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ

---

- количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления.
- важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях.
- последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях.
- количество контроля за работой подчиненных

# ОСНОВНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ

---

- улучшает контроль и координацию специализированных независимых функций
- уменьшает количество и масштабы ошибочных решений
- концентрирует процесс принятия решений в руках тех, кто лучше знает общую ситуацию
- позволяет избежать развитие одних подразделений за счет других или организации в целом
- позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания центрального административного аппарата
- устраняет неоправданное дублирование управленческих функций
- обеспечивает стратегическую направленность управленческого процесса

# ОСНОВНЫЕ НЕДОСТАТКИ ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ

---

- затрачивается много времени на передачу информации, которая к тому же искажается
- важнейшие решения принимаются лицами, плохо представляющими себе конкретную ситуацию
- исполнители, хорошо знакомые с ситуацией устраняются от принятия решений
- страдает качество решений и их психологическое принятие исполнителями

# ПРЕИМУЩЕСТВА ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ

---

- невозможность централизованного управления особо крупными организациями
- дает право принимать решения тем, кто ближе всего к возникшей проблеме
- стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией
- помогает подготовке молодых руководителей к более высоким должностям

# НЕДОСТАТКИ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ

---

- слабый учет или игнорирование интересов других подразделений
- тактический характер решений
- потери времени на согласование решений
- способствует развитию сепаратизма

# ПРИЧИНЫ НИЗКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ - 1

---

## **Нежелание руководителей делегировать полномочия**

- отсутствие доверия к подчиненным
- боязнь риска
- трудности осуществления контроля
- «сильные» личности представляют угрозу
- процесс принятия решений становится сложным
- требуются более развитые связи с подчиненными

# ПРИЧИНЫ НИЗКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ - 2

---

## **Нежелание подчиненных брать ответственность**

- удобнее спросить начальство, что делать, чем самому решать проблему
- боязнь критики за совершенные ошибки
- отсутствие информации и ресурсов, необходимых для успешного выполнения задания
- перегруженность работой
- отсутствие уверенности в себе
- отсутствие стимулов для дополнительной работы

# ПРАВИЛА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

## МОЖНО

## нельзя

Проблема, требующая разрешения, понятна работнику

Задание соответствует квалификации работника и уровню его компетентности

Работник точно знает, чего от него ждет руководитель

Границы полномочий работника четко зафиксированы

Работник точно знает как будут оценены конечные результаты его работы, если он выполнит ее отлично, хорошо или удовлетворительно

Непонятно какую проблему надо разрешить

Задание не соответствует квалификации работника и уровню его компетентности

Работник не совсем представляет, что руководитель ждет от его работы

Границы полномочий размыты

Работнику не сообщается, как будут оцениваться конечные результаты его работы, если он постарается выполнить ее на отлично, хорошо, удовлетворительно

# ПРАВИЛА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

## МОЖНО

Определяется персональная ответственность работника за конкретные конечные результаты

Руководитель предлагает задания только тем, кто готов откликнуться на них

Задания передаются целиком, чтобы работник мог видеть весь «фронт работы»

Задания распределяются равномерно по контрольным срокам.

Задание передается только одному сотруднику или менеджеру

Работнику открывается доступ к необходимой ему информации

## нельзя

Ответственность определяется как само собой разумеющееся, детально не оговаривается

Руководитель навязывает задания тем, кто не хочет на них откликаться

Задания передаются частями, из-за чего теряется фронт работы

Задания выдаются неравномерными дозами, в рваном ритме, с нарушением контрольных сроков.

Одно и то же задание передается нескольким сотрудникам одновременно ( для надежности)

Работнику не обеспечивается доступа к необходимой ему информации