

Тема 5 Организация как функция управления

Вопросы:

1. Организация как процесс: делегирование, ответственность, полномочия.
2. Типы и виды полномочий.
3. Эффективная организация распределения полномочий

1. Организация как процесс: делегирование, ответственность, полномочия.

ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ПРОЦЕСС отражает два аспекта организационной деятельности:

- это функция, связанная с распределением и систематической координацией задач и формальных взаимоотношений людей их выполняющих.
- это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ.

- **ДЕЛЕГИРОВАНИЕ** - это средство, при помощи которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий.
- **ДЕЛЕГИРОВАНИЕ** означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

- При помощи ДЕЛЕГИРОВАНИЯ руководство распределяет среди сотрудников задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации.
- Если задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден будет выполнять ее сам.
- Делегируют, как правило, рутинные задачи. Стратегические задачи решают высшие руководители, а специализированные – руководители, являющиеся специалистами (ассами) в этой области.

Ответственность и обязательства

- **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ** - обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.
- Под **ОБЯЗАТЕЛЬСТВОМ** понимают то, что от сотрудника ожидается выполнение конкретных рабочих требований, обусловленных занимаемой им должностью. Фактически, сотрудник заключает контракт с организацией на выполнение задач данной должности в обмен на получение определенного вознаграждения.
- **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ НЕ МОЖЕТ БЫТЬ ДЕЛЕГИРОВАНА.**
- Руководитель не может размывать ответственность, передавая ее подчиненному.

ПОЛНОМОЧИЯ

- Если предполагается, что какое-то лицо примет ответственность за удовлетворительное выполнение задачи — организация должна предоставить ему требуемые ресурсы.
- Руководство осуществляет это путем делегирования полномочий вместе с задачами.
- это **ограниченное право** использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

ПОЛНОМОЧИЯ

- **ПРЕДЕЛЫ ПОЛНОМОЧИЙ** обычно определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями, изложенными в письменном виде, или передаются подчиненному устно.
- Лица, выходящие за эти пределы, превышают свои полномочия даже, когда это необходимо для выполнения делегированных задач.

ПОЛНОМОЧИЯ И ВЛАСТЬ

- **ПОЛНОМОЧИЯ** - делегированное, ограниченное, присущее данной должности право использовать ресурсы организации.
- **ВЛАСТЬ** - реальная способность действовать или возможность влиять на ситуацию.
- Можно иметь власть, не имея полномочий.

2. Типы и виды полномочий

**Типы
полномочий**

**Линейные
полномочия**

**Аппаратные
(штабные)
полномочия**

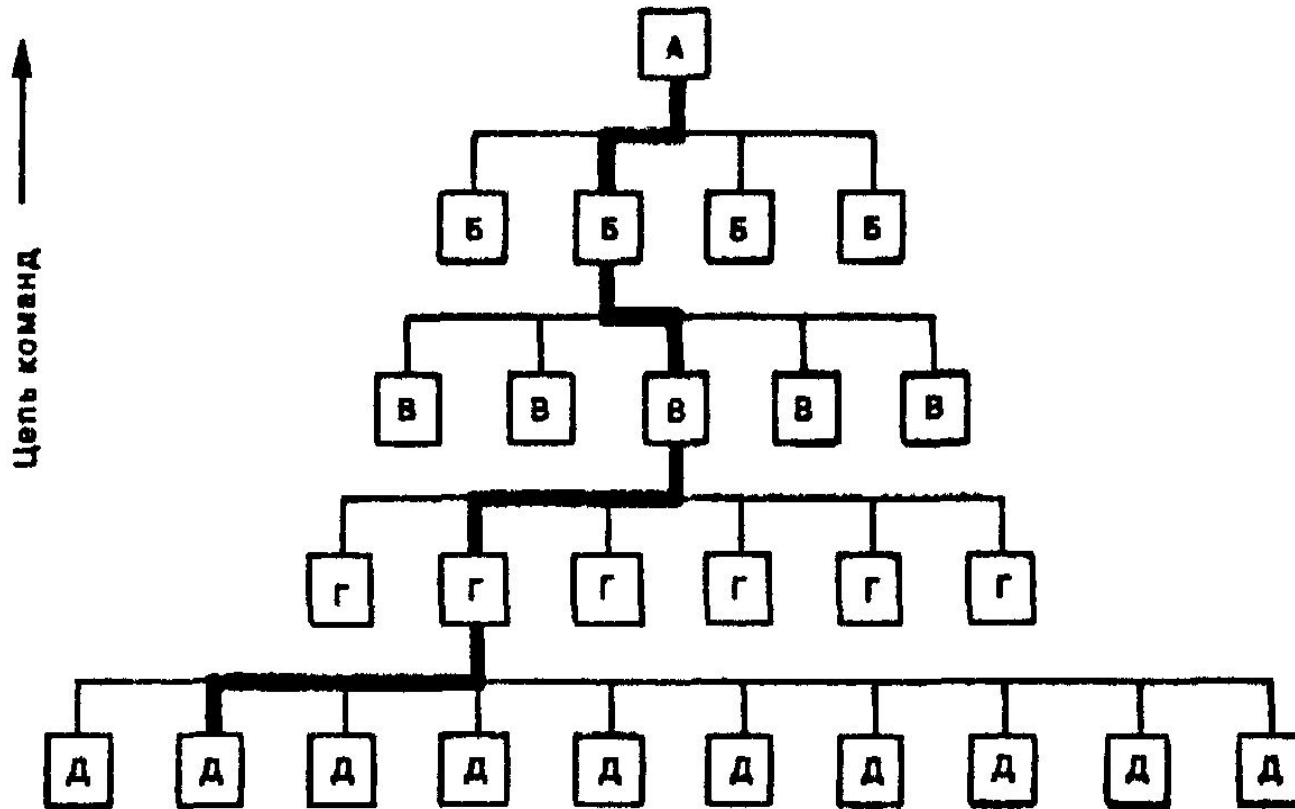
ЛИНЕЙНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ

- **ЛИНЕЙНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ** — это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным.
- предоставляют руководителю узаконенную власть для направления своих прямых подчиненных на достижение поставленных целей
- Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет право принимать определенные решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями в тех пределах, которые установлены организацией, законом или обычаем.

СКАЛЯРНАЯ ЦЕПЬ

- Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации.
- Процесс создания иерархии называется **СКАЛЯРНЫМ ПРОЦЕССОМ**.
- Иерархия называется **СКАЛЯРНОЙ ЦЕПЬЮ** или **ЦЕПЬЮ КОМАНД**

СКАЛЯРНАЯ ЦЕПЬ



АППАРАТНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ

- помогают организации использовать специалистов без нарушения принципа единоначалия.
- Административные задачи определяются как консультативные или обслуживающие.
- Они поддерживают те виды деятельности, которые непосредственно связаны с достижением поставленных задач, решают стратегические вопросы.

Типы штабного аппарата

ТИПЫ
ШТАБНОГО
АППАРАТА

КОНСУЛЬТА-
ТИВНЫЙ
АППАРАТ

ОБСЛУЖИ-
ВАЮЩИЙ
АППАРАТ

ЛИЧНЫЙ
АППАРАТ

КОНСУЛЬТАТИВНЫЙ АППАРАТ

- В его обязанности входит консультирование линейного руководства в определенных областях знаний.
- Когда линейное руководство сталкивается с проблемой, требующей специальной квалификации, оно может пригласить соответствующих специалистов на временной или постоянной основе и таким образом сформировать КОНСУЛЬТАТИВНЫЙ АППАРАТ.
- Часто консультативный аппарат используется в области права, новейшей или специальной технологии, обучения и повышения квалификации, а также консультирования по работе с кадрами.

ОБСЛУЖИВАЮЩИЙ АППАРАТ

- В любой из областей, где используется консультативный аппарат, функции аппарата могут быть распространены на выполнение определенных услуг.
- К областям, где используется обслуживающий персонал, относятся:
 - связи с общественностью,
 - маркетинговые исследования,
 - финансирование,
 - планирование,
 - материально-техническое снабжение,
 - оценка воздействия каких-либо проектов на окружающую среду
 - юридические проблемы.

ЛИЧНЫЙ АППАРАТ

- это разновидность обслуживающего аппарата, формирующегося, когда руководитель нанимает секретаря или помощника.
- в обязанности личного аппарата входит исполнение того, что требует руководитель
- в организации член этого аппарата не имеет никаких полномочий. Когда он действует, то это делается по поручению руководителя.

ВИДЫ АППАРАТНЫХ (ШТАБНЫХ) ПОЛНОМОЧИЙ

ВИДЫ

АППАРАТНЫХ
(ШТАБНЫХ)
ПОЛНОМОЧИ
Й

РЕКОМЕНДА-
ТЕЛЬНЫЕ
ПОЛНОМОЧИ
Я

ОБЯЗАТЕЛЬНЫ
Е
СОГЛАСОВАНИ
Я

ПАРАЛЛЕЛЬНЫ
Е
ПОЛНОМОЧИЯ

ФУНКЦИО-
НАЛЬНЫЕ
ПОЛНОМОЧИ
Я

РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ (только рекомендовать).

- линейное руководство может обращаться за консультациями к консультативному аппарату, когда потребуются его знания.
- Но линейные руководители не обязаны так поступать. Они могут, по своему выбору, решить проблему, даже не ставя аппарат в известность.
- Поэтому штабной аппарат часто должен тратить время, убеждая линейных руководителей в ценности своих услуг и предложений.

ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ СОГЛАСОВАНИЯ (более широкие полномочия).

- **линейное руководство должно обсудить соответствующие ситуации со штабным аппаратом, прежде чем предпринять действия или представить предложения высшему руководству**
- **линейные руководители не обязаны на самом деле следовать рекомендациям аппарата.**

ПАРАЛЛЕЛЬНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ

- дают право аппарату отклонять решения линейного руководства.
- Целью параллельных полномочий является установление системы контроля для уравнивания власти и предотвращения грубых ошибок.
- Наиболее широко используются в правительственных организациях.
- Во многих компаниях применяются для контроля финансовых расходов (требуется две подписи в случае всех крупных покупок).

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ

- позволяют как предложить, так и запретить какие-то действия в области своей компетенции.
- устраняют различия между линейными и штабными обязанностями для всех практических целей.
- широко распространены, так как современные организации часто требуют высокой степени единообразия в таких областях, как методы бухгалтерского учета, трудовые отношения и контроль занятости. Им также необходимо в некоторых случаях иметь гарантию, что опыт работников аппарата будет использоваться именно тогда, когда он действительно нужен. Если бы каждое решение аппарата в таких важных областях проходило через всю линейную иерархию крупной организации, слишком много времени тратилось бы напрасно.
- На схеме организационной структуры ФП обозначаются пунктирной линией.

3. Эффективная организация распределения полномочий

ФАКТОРЫ

ОРГАНИЗАЦИЯ

**ВЗАИМООТНОШЕН
ИЙ
МЕЖДУ
ЛИНЕЙНЫМИ
И ШТАБНЫМИ**

**ЛИНЕЙНЫЕ
ПОЛНОМОЧИЯ
И
КООРДИНАЦИЯ**

**ЭФФЕКТИВНОСТ
Ь**

**КОММУНИКАЦИЙ,
МОТИВАЦИИ,
ВЛИЯНИЯ И
ЛИДЕРСТВО**

ОРГАНИЗАЦИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ МЕЖДУ ЛИНЕЙНЫМИ И ШТАБНЫМИ ПОЛНОМОЧИЯМИ.

- **руководство должно решить: линейным или аппаратным будет данный вид деятельности.**
- **на основе того, насколько фундаментальным и непосредственным будет вклад этого вида деятельности в достижение общих целей.**
- **Определение того, какие конкретно виды деятельности следует отнести к аппаратно-штабной, зависит от миссии, целей и стратегии организации.**

ЛИНЕЙНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ И КООРДИНАЦИЯ

- Делегирование линейных полномочий и возникающая в результате этого цепь команд играют ключевую роль в процессе координации деятельности организации.
- линейные полномочия «персонализируют» и упрощают взаимоотношения подчиненных и начальников. Получатель полномочий принимает на себя личную ответственность за задачи и отвечает за их удовлетворительное выполнение.
- Если подчиненный сталкивается с проблемами, то он точно знает, к кому следует обратиться за решением. Если непосредственный начальник не может обеспечить решение, то эта проблема передается по цепи команд наверх упорядоченным образом. Все знают точно, кто и что может делать.

ЛИНЕЙНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ И КООРДИНАЦИЯ

- Эффективность координации зависит от реализации принципа единоначалия и нормы управляемости.
- Согласно ПРИНЦИПУ ЕДИНОНАЧАЛИЯ, работник должен получать полномочия только от одного начальника и отвечать только перед этим человеком.
- ОГРАНИЧЕНИЕ НОРМЫ УПРАВЛЯЕМОСТИ - количества работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю, устанавливается посредством делегирования линейных полномочий. Определяется спецификой работ.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОММУНИКАЦИЙ, МОТИВАЦИИ, ВЛИЯНИЯ И ЛИДЕРСТВО.

- **Руководитель должен обеспечить выполнение делегируемых задач своими подчиненными. Для этого:**
- **в организации должны быть эффективные системы коммуникаций и мотивации**
- **руководитель должен быть лидером, уметь влиять на своих подчиненных.**

ПРИЧИНЫ НЕЖЕЛАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ДЕЛЕГИРОВАТЬ ПОЛНОМОЧИЯ

1. ЗАБЛУЖДЕНИЕ «Я ЭТО СДЕЛАЮ ЛУЧШЕ»
2. ОТСУТСТВИЕ СПОСОБНОСТИ РУКОВОДИТЬ.
3. ОТСУТСТВИЕ ДОВЕРИЯ К ПОДЧИНЕННЫМ.
4. БОЯЗНЬ РИСКА.
5. ОТСУТСТВИЕ ВЫБОРОЧНОГО КОНТРОЛЯ

ПОДЧИНЕННЫЕ ИЗБЕГАЮТ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И БЛОКИРУЮТ ПРОЦЕСС ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПО ПРИЧИНАМ:

- 1** удобнее спросить босса, что делать, чем самому решить проблему.
- 2** боится критики за совершенные ошибки. Поскольку большая ответственность увеличивает возможность совершения ошибки, подчиненный уклоняется от нее.
- 3** отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания.
- 4** у подчиненного уже больше работы, чем он может сделать, или же он считает, что это так.
- 5** отсутствует уверенность в себе.
- 6** не предлагается каких-либо положительных стимулов для принятия дополнительной ответственности.