



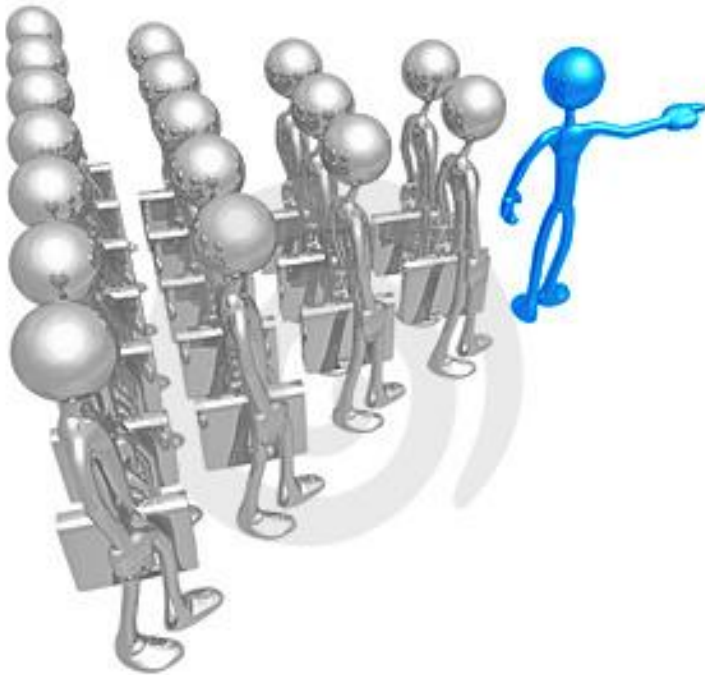
6. ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Организация составляет основу мира менеджеров, она является причиной, обуславливающей существование менеджмента

М. Мескон, А. Альберт, Ф. Хедоури

Функция организации

Содержание функции организации.
Организация взаимодействия и полномочий в организации.
Типы организационных структур и их эффективное
использование.



6.1. Функция организации реализуется двумя путями:

Административно-организационное управление	Оперативное управление
<ul style="list-style-type: none">• определение структуры фирмы• установление взаимосвязей между всеми подразделениями• предоставление прав и установление ответственности работниками аппарата	<ul style="list-style-type: none">• обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом

Организационная структура



Под организационной структурой фирмы понимается ее организация из отдельных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются поставленными перед фирмой и ее подразделениями целями и распределением между ними функций

Схема делегирования полномочий по уровням управления

Определение предназначения организации, формирование структуры управления. Распоряжение финансовыми средствами на стратегическое развитие

Разработка миссии организации

Формирование кадрового состава

Разработка долгосрочных стратегических целей, проектов и целевых программ

Формирование технико-технологической базы

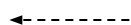
Определение целей подразделений, отделов и служб

Текущее и оперативное планирование и распорядительство

Составление планов-графиков, разработка производственных заданий



Полномочия руководителей



Возможность делегирования части работ

Делегирование - средство, при помощи которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий.

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



Цели делегирования:

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

Виды управленческих полномочий:

- распорядительные (общие, линейные, функциональные);
- рекомендательные;
- представительские (координационные, контрольно-отчетные);
- согласительные (предостерегающие, блокирующие).

Распорядительные полномочия

- **Распорядительные полномочия** предполагают, что их обладатели имеют право принимать решения, обязательные для исполнения теми, кого они касаются. Исходя из содержания решений эти полномочия бывают **общими, линейными**
- **и функциональными.**

Рекомендательные полномочия

- подразумевают предоставление (при необходимости) советов, каким образом лучше всего решить тот или иной узкий вопрос. Но эти советы не являются обязательными для исполнения и не носят инициативного характера. Такими полномочиями обладают, например, консультанты.

Представительские полномочия

- предусматривают выполнение по поручению руководства следующих функций:

координационные,
контрольно-отчетные

Согласительные полномочия :



- предостерегающие полномочия.
- блокирующие (параллельные) полномочия.

Ответственность

- Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему полномочия.

Передача полномочий - это не отказ от них; это контролируемая временная передача ограниченного и определенного объема ресурсов организации подчиненным с тем, что бы они могли выполнить определенное задание.

Обязательство - ожидание, что индивид выполнит конкретные рабочие требования, когда он занимает определенную должность в организации, в обмен на получение определенного вознаграждения.

Вместе с обязательствами (задачами) руководство делегирует полномочия.

Полномочия - это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, а не индивиду. «Честь отдается мундиру, а не человеку».

Делегирование реализуется только в случаи принятия полномочий.

Ответственность не может быть делегирована.

Существуют пределы полномочий.

Правила передачи полномочий

- что необходимо сделать
- кому это необходимо сделать
- почему они должны это сделать
- как они должны это сделать
- когда это необходимо сделать

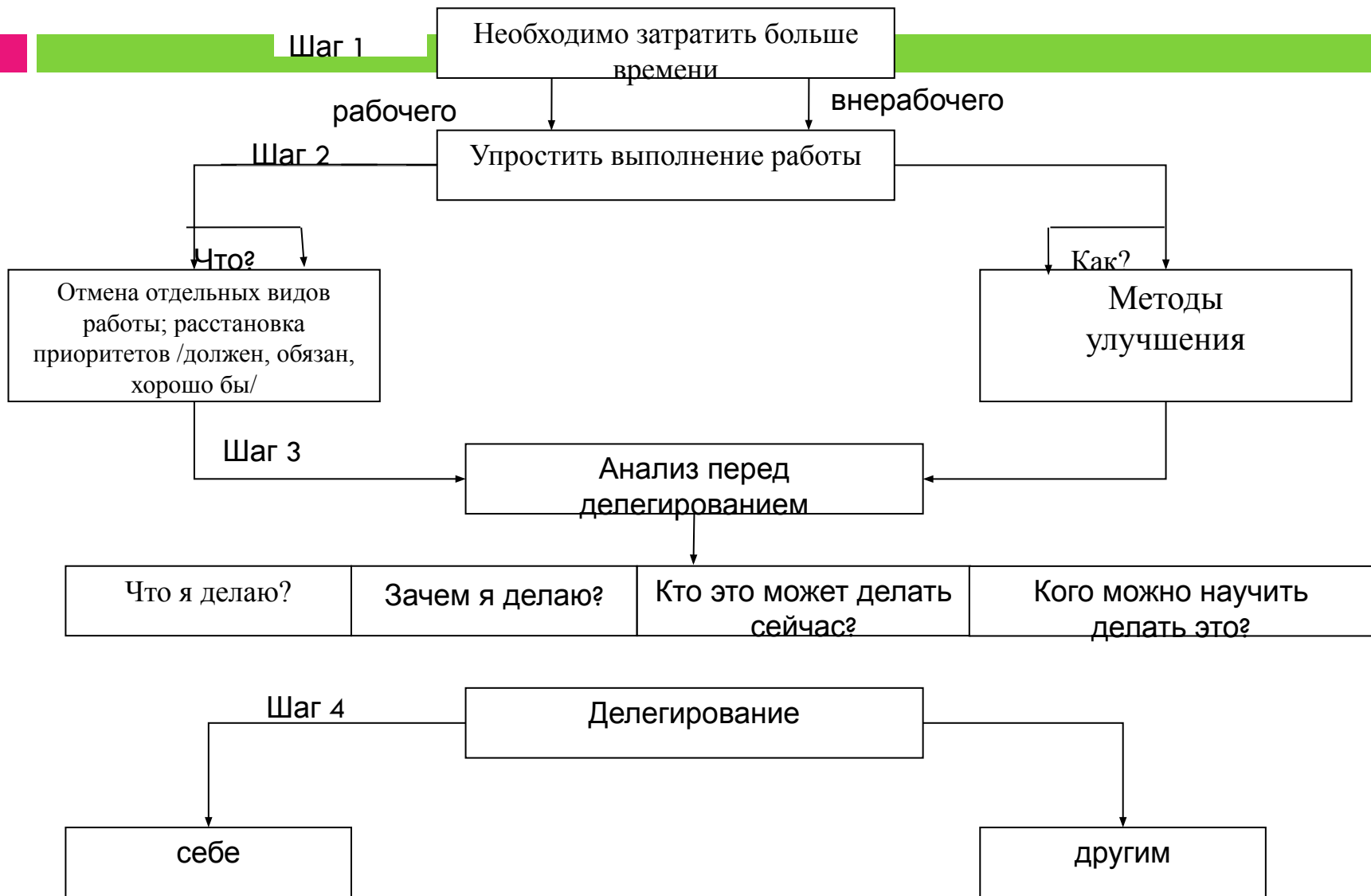
<p>Причины нежелания руководителей делегировать полномочия</p>	<p>Причины почему подчиненный избегает ответственности</p>
--	--

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
для предупреждения руководства о
возможной опасности.***

1. Подчиненный считает удобнее спросить босса, что делать, чем самому решить проблему.
2. Подчиненный боится критики за совершенные ошибки. Поскольку большая ответственность увеличивает возможность совершения ошибки, подчиненный уклоняется от нее.
3. У подчиненного 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 на самом деле.
5. У подчиненного отсутствует уверенность в себе.
6. Подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов дополнительной ответственности.

Концепция делегирования Д.Стокмана



Как определить объем полномочий менеджера

Чтобы определить объем полномочий менеджера, необходимо найти оптимальную норму управляемости. В свою очередь, норма управляемости зависит от целого ряда факторов:

- Важность выполняемой работы
- Уровень стандартизации трудовых процессов
- Уровень профессиональной подготовки работника
- Степень использования для координации взаимных согласований
- уровень взаимосвязанности решаемых задач
- Уровень мотивации работников
- Личные особенности руководителя и его стремление к власти

1. «У персонала и так очень много работы»

- Озабоченность тем, что персонал перегружен работой, является самым популярным аргументом против делегирования полномочий. Например:
- "Персонал не следует нагружать дополнительной работой".
- "У всех и так уже много обязанностей".
- "Я боюсь требовать слишком многого от сотрудников. Поэтому я лучше сам(а) сделаю эту работу".
- "Временами персонал настолько загружен работой, что я предпочитаю сделать ее сам(а)".
- "У моего персонала нет лишнего времени, чтобы тратить его на обучение или выполнение дополнительной работы".

- Существует ли необходимый баланс между объемом вашей работы и вашей работоспособностью?
- Соответствует ли ваша работа вашей квалификации?
- Ваша рабочая нагрузка достаточна, чрезмерна или недостаточна?
- Вы чувствуете потребность снизить свою рабочую нагрузку?
- Насколько эффективны новые процедуры?
- Думаете ли вы, что есть потребность в обучении персонала без отрыва от производства? Если да, то конкретизируйте **ваши предложения.**

2. "Персонал не способен это сделать»

- В каких областях вы хотели бы усовершенствовать свои знания?
- Вы чувствуете, что ваш руководитель возлагает на вас слишком много (слишком мало) надежд?
- В чем заключаются ваши образовательные потребности?
- Должны ли вы передать какие-либо из своих полномочий вышестоящим (нижестоящим) сотрудникам? Если да, то какие?

3. "Персонал не хочет это делать"

- Может быть, это происходит потому, что ваш собственный стиль руководства убивает их инициативу?
- Неужели все вас так боятся, что никто не осмеливается открыть рот?
- Все ли сотрудники правильно поняли цели компании? Снова разъясните сотрудникам ваши намерения.
- Ваши сотрудники испытывают неуверенность в себе: могу ли я рисковать подобным образом? Что скажут об этом другие люди?
- Обеспокоены ли ваши сотрудники недостатком квалификации для выполнения новой работы?

4. "Мне некому делегировать эту работу»

- Какие задачи и процедуры являются излишними?
- Масштабы выполнения каких задач можно сократить?
- Какие задачи в будущем можно будет решать независимо друг от друга?
- Что необходимо сделать для повышения производительности труда?

5. «У меня нет прав для делегирования полномочий»

- Соответствуют ли ваши должностные обязанности вашим правам?
- Хотели бы вы получить более широкие права по ведению переговоров с клиентами? При решении каких вопросов?
- Вам понятно, кто и какими правами обладает по подписанию документов?
- Право подписи каких документов вы хотели бы получить? К чему это может привести?

6. "У меня нет времени, чтобы объяснить это»

- "Я сам(а) сделаю это быстрее".
- "Если мне приходится объяснять, как нужно что-нибудь сделать, на это часто уходит больше времени, чем если бы я сам(а) сделал это".

7. "Лучше, если я сделаю это сам(а)»

- "Одна мысль, что я единственный человек, который может сделать эту работу, придает мне силы".
- "Если мне придется делегировать свои полномочия другим людям, то я стану ненужным".
- "Мне не хотелось бы поручать другим людям менее интересную работу".
- "Мы все здесь равны. Я не могу оставить себе интересную работу, а на других переложить всю скучную работу".
- "Я не хочу, чтобы мои сотрудники считали меня высокомерным".
- "Если у меня есть время, я предпочитаю выполнять работу лично".

Залог успеха при делегировании

- **Формулирование целей и стратегии компании** и мотивирование персонала.
- **Выявление проблем.** Согласование с персоналом их полномочий в выборе средств достижения поставленных целей. Принятие решений на единых основах. Быть уверенным в том, что свобода действий повышает креативность сотрудников. Никогда не терять контроль над подчиненными. Обеспечить поступление информации наверх.
- **Четкое определение целей и результатов.** Быть готовым к возможным возражениям. Добиваться единства цели.
- **Согласование** (определение) времени, необходимого для выполнения задач или достижения промежуточных результатов. Это также подразумевает четкое оценивание приоритетов.
- **Предоставление** лицу, отвечающему за выполнение определенной части задачи, необходимых полномочий и ресурсов.
- **Информирование**, помощь советом и поддержка, умение выслушать мнение сотрудников.

Вопросы для интервью

- Коротко опишите, что вы делаете
- Что из этого вы хотели бы делегировать (целиком или хотя бы часть задачи)?
- Кому вы могли бы это делегировать?
- Почему сейчас не получается делегировать?

Действия по делегированию

Что бы вы хотели делегировать?	Кому?	Почему сейчас не делегируете?	Возможный план действий

Принципы оптимального делегирования полномочий

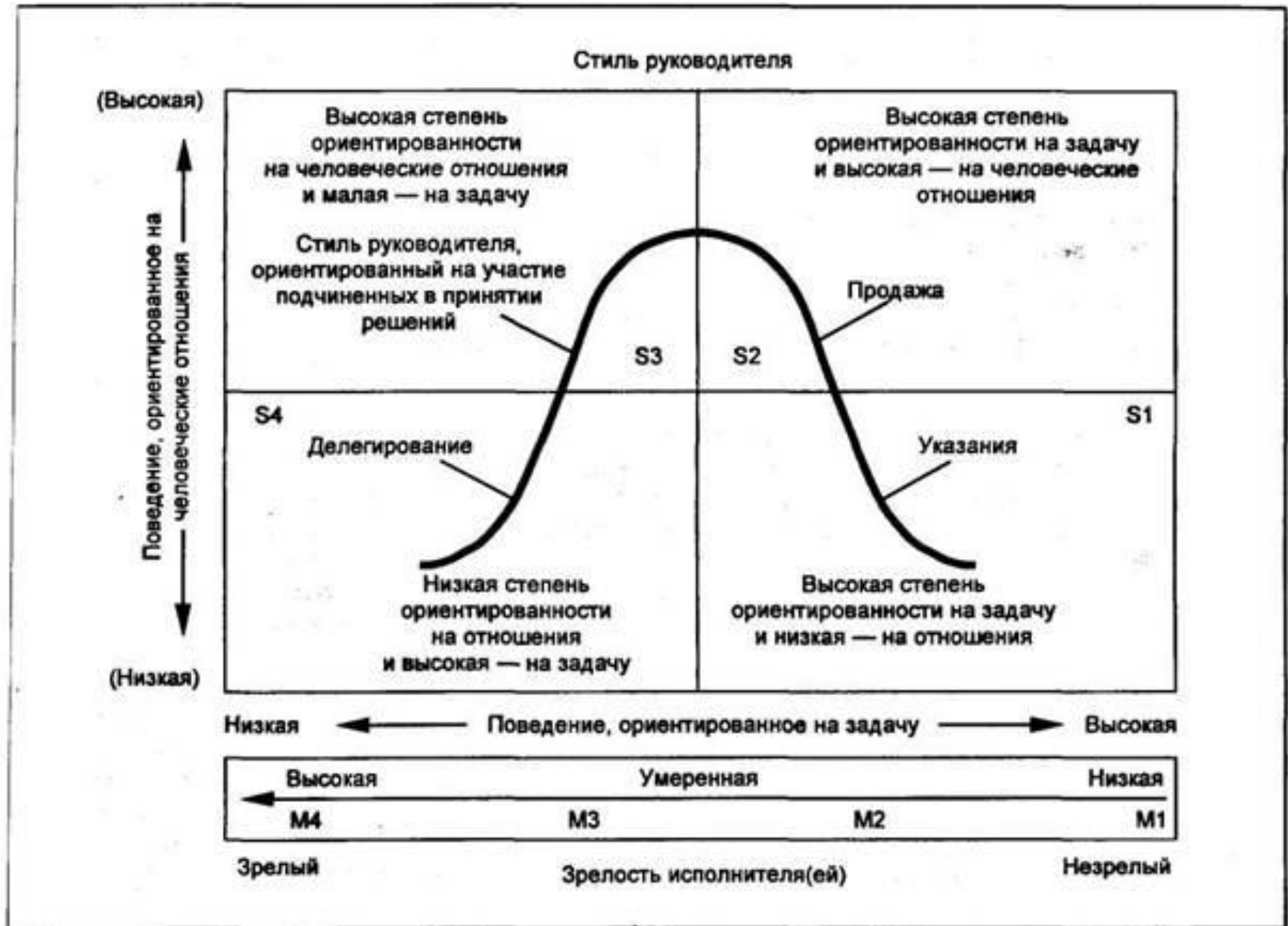
Существует целый ряд принципов делегирования полномочий. Эти принципы должны соблюдаться в любой структуре.

- Принцип единоначалия
- Принцип соответствия прав и обязанностей
- Принцип наилучшей информированности лица принимающего решения
- Принцип делегирования как можно ниже по вертикали
- Принцип сохранения ответственности
- Количество подчиненных не должно превышать нормы

Уровень развития (зрелости) сотрудников в зависимости от компетентности и заинтересованности

Высокая зрелость	Средняя зрелость		Низкая зрелость
D4	D3	D2	D1
Способен выполнить задачу, мотивирован и уверен в себе	Способен выполнить задачу, не мотивирован или не уверен в себе	Еще не способен выполнить задачу, не мотивирован или не уверен в себе	Не способен выполнить задачу, но мотивирован и уверен в себе
Уверенный профессионал	Осторожный исполнитель	Разочарованный ученик	Начинающий энтузиаст

Модель Херси и Бланшара



Стили лидерства, подходящие для разных уровней развития сотрудников

<p>S3 →</p> <p>D3</p> <p>Делится идеями и выступает как фасилитатор при принятии решений</p> <p>Партисипативный стиль (поддерживающий) →</p>	<p>S2 →</p> <p>D2</p> <p>Объясняет решения и дает возможность для прояснения</p> <p>Стиль «продажи идей» (обучающий) →</p>
<p>S4</p> <p>D4</p> <p>Делегирует ответственность за принятие решений и исполнение</p> <p>Стиль делегирования</p>	<p>S1 →</p> <p>D1</p> <p>Дает конкретные распоряжения и обеспечивает постоянный надзор за их выполнением</p>

S3 Поддерживающий стиль **D3**

Применяется в отношении довольно компетентных работников, которым недостает уверенности в себе или мотивации. Указания им не очень нужны, поскольку они обладают необходимыми навыками, но для укрепления их уверенности в себе и мотивации им необходима поддержка

S2 Обучающий стиль **D2**

Применяет в отношении работников с еще низкой компетентностью, оказавшихся немотивированными или не уверенными в себе из-за трудностей, с которыми они столкнулись при выполнении поставленной задачи. Им необходимо продолжать давать указания, потому что у них все еще мало опыта. Но их нужно также поддерживать и хвалить, чтобы укреплять их самоуважение, и вовлекать в процессы принятия решений, чтобы повышать их заинтересованность

S4 Делегирующий стиль **D4**

Применяется в отношении компетентных и преданных делу работников, которые способны и готовы работать над проектом самостоятельно, почти без надзора и поддержки. Руководитель делегирует подчиненным всю ответственность за принятие решений

S1 Приказной стиль **D1**

Применяется в отношении работников с недостаточной компетентностью, но полных энтузиазма, чтобы выполнить поставленную задачу. Руководитель дает конкретные указания и пристально следит за выполнением заданий.

Рекомендации по эффективному делегированию

- *Делегируйте все задание целиком.*
 - *Правильно выбирайте подходящих работников.*
 - *Обеспечивайте баланс властных полномочий и ответственности.*
 - *Предоставляйте необходимые подробные инструкции.*
 - *Обеспечивайте обратную связь.*
- Оценивайте работу и вознаграждайте за достигнутые результаты.*

Что можно и нужно делегировать

- Рутинную работу
- Работу, которую может выполнить кто-нибудь, кто зарабатывает меньше вас (если на 75% как вы, то надо делегировать)
- Задания, в которых вы менее компетентны, чем ваши подчиненные
- Задания, которые способствуют профессиональному росту подчиненных
- Задания, которые добавят разнообразия в деятельность подчиненных
- Задания, дающие возможность проявить творчество

Что нельзя делегировать

- Вопросы, касающиеся стратегического планирования
- Проблемы этики и групповые нормы
- Подбор подчиненных (за руководителем – окончательный выбор, первичный отбор можно делегировать)
- Контроль и оценка результатов (контроль процесса можно поручить кому-то)
- Определение вознаграждения
- Дисциплинарные меры
- Решение крупных финансовых вопросов
- Задачи, связанных с конфиденциальной информацией
- В некоторых случаях контакты с VIP-клиентами и партнерами (там, где важен статус лица, ведущего переговоры)

Упражнение «Подарок»

- **Высокий уровень делегирования**
- Руководитель мотивирует подчиненного, сообщает о цели задания, дает ему возможность самостоятельно принять решение о том, какой подарок купить, где именно, и как его доставить. Характерно невмешательство в деятельность подчиненного во время выполнения задания, передача ответственности сотруднику, право принять альтернативное решение. Он может проявить инициативу и творчество.

Упражнение «Подарок»

□ Пример

- Друг мой, обстоятельства не позволяют мне сделать приятное дело: купить подарок нашему коллеге на юбилей. Зная, что ты любишь готовить подарки, зная твою готовность помочь, я прошу тебя зайти в магазин и купить подарок на собранную сумму. Празднование состоится в понедельник. Если по каким-либо причинам приобрести то, что мы решили, не удастся, обязательно купи что-то аналогичное. Я знаю твой вкус и целиком тебе доверяю.

Упражнение «Подарок»

- **Средний уровень делегирования**
- Сообщается конкретный вариант решения задачи (что именно купить), но предоставляется право выбора способа решения (где купить и как доставить). Данный уровень характеризуется недостаточно полным информированием подчиненного о задании.

Упражнение «Подарок»

- **Пример**
- Валентина Сергеевна! Я уезжаю в командировку и хочу попросить вас на собранную сумму приобрести подарок юбиляру. Мое предложение - купить бытовую технику и цветы.

Упражнение «Подарок»

- **Низкий уровень делегирования**
- Цель поставлена очень точно, до мелочей. Руководитель постоянно контролирует подчиненного, вмешивается по любому поводу, сотрудник выступает только в роли исполнителя, а не самостоятельного специалиста. О каждом своем решении или возникшей сложности он обязан сообщить начальнику. Характерна тенденция алгоритмизации задания. Руководитель объясняет не цель, а способ ее достижения. Подчиненный может не понимать ее значимости. Низкий уровень делегирования полномочий приводит к загруженности управленца и уменьшению эффективности его деятельности.

Упражнение «Подарок»

- **Пример**
- «Не забудь!
- 1. Адрес: Театральная пл., 8.
- 2. Магазин «Дом и уют».
- 3. Левый вход.
- 4. Открывать от себя.
- 5. продавец - Володя.
- 6. Скажи, что ты от меня - он все сделает.
- 7. В понедельник не забудь прийти на работу.
- 8. покупку принеси с собой.
- 9. по прибытии - доложить!

Ситуационные факторы проектирования организации



Факторы, влияющие на определение масштаба управляемости:

- территориальная удаленность работ
- схожесть работ
- сложность работ
- уровень подготовки подчиненных
- уровень профессионализма руководителя
- степень ясности в делегировании прав и ответственности
- степень четкости в постановке целей
- степень стабильности
- степень объективности в изменении результатов работы
- техника коммуникации
- иерархический уровень организации



Менеджер по кадрам

Маркетинг менеджер

Менеджер по логистике

Начальник охраны

IT менеджер

Менеджер по связям

Менеджер проекта

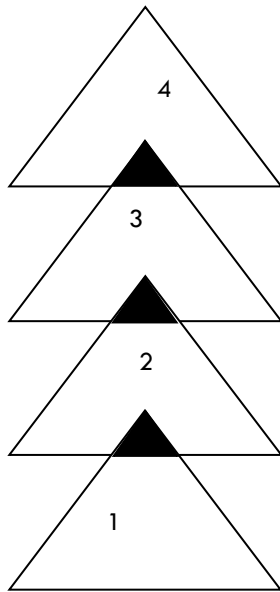
Начальник отдела

PR менеджер

Менеджер по разработкам

Вася

Система «елочки»



Уровни управления

4 – директор

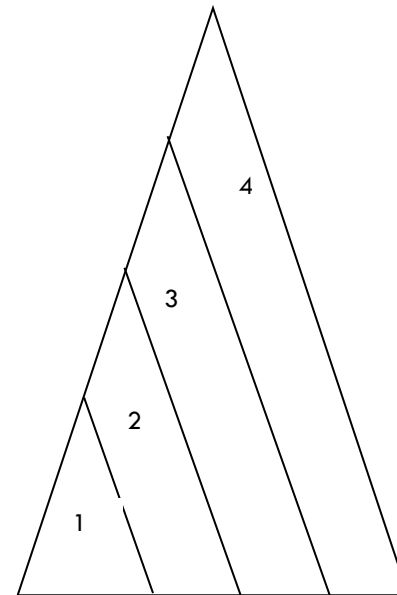
3 – начальник цеха

2 – начальник участка

1 – бригадир

Зона поглощения полномочий
нижестоящего уровня
вышестоящим уровнем в
организации
Зона прав и ответственности
данного уровня иерархии

Система «матрешки»

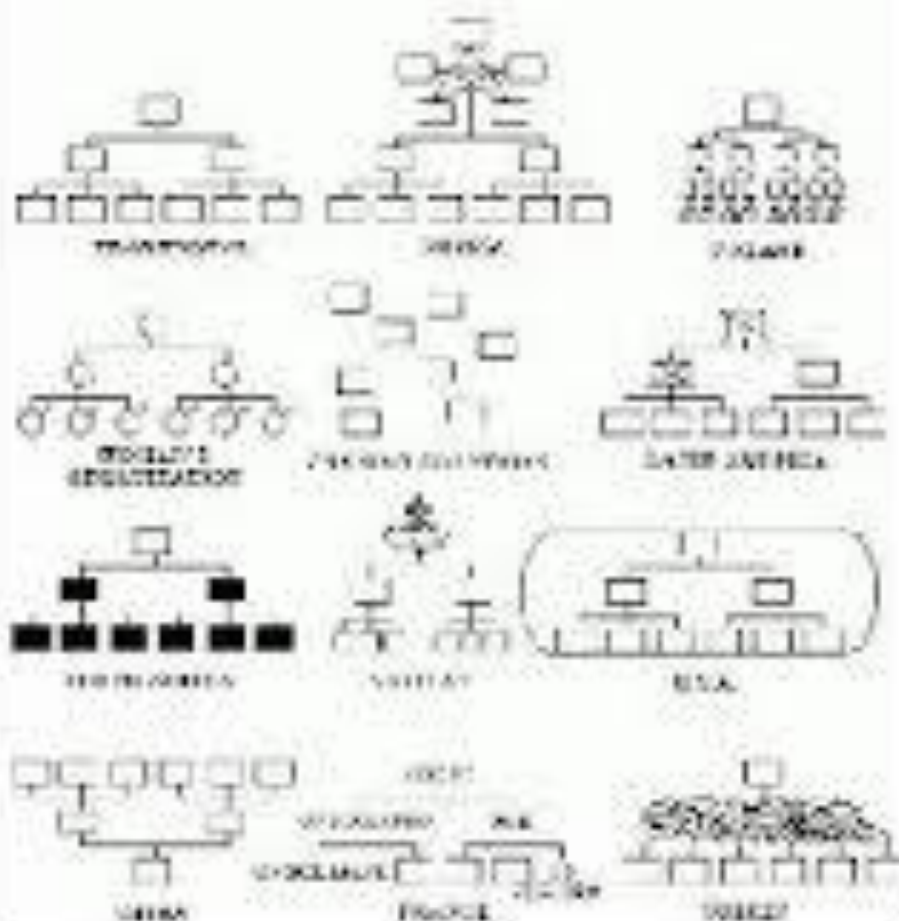


Зона прав и
ответственности

6.3. ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР И ИХ ЭФФЕКТИВНОЕ ПРИМЕНЕНИЕ.



ORGANIZATION SCHEMES



ОРГАНИЗАЦИЯ

На самом деле тут все просто

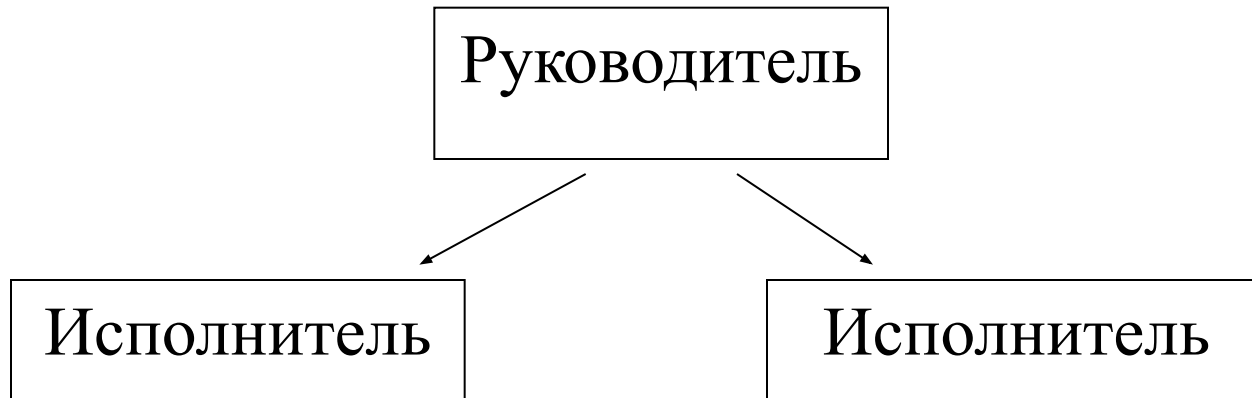
—

—

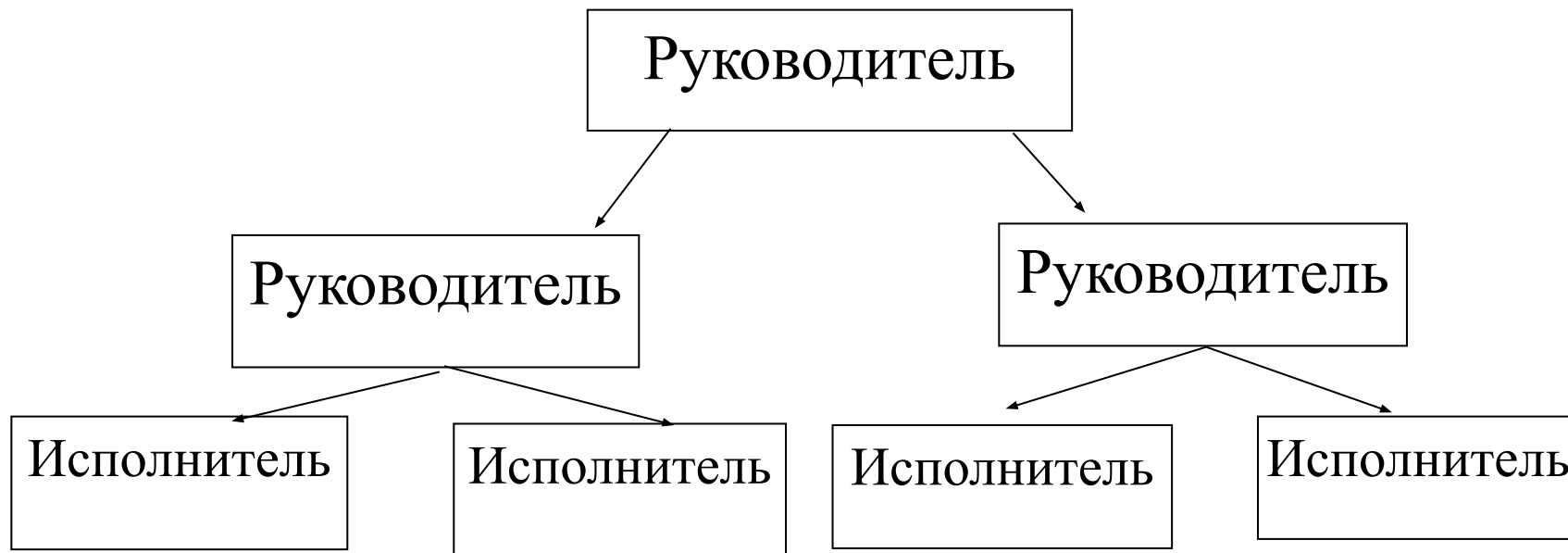
—

—

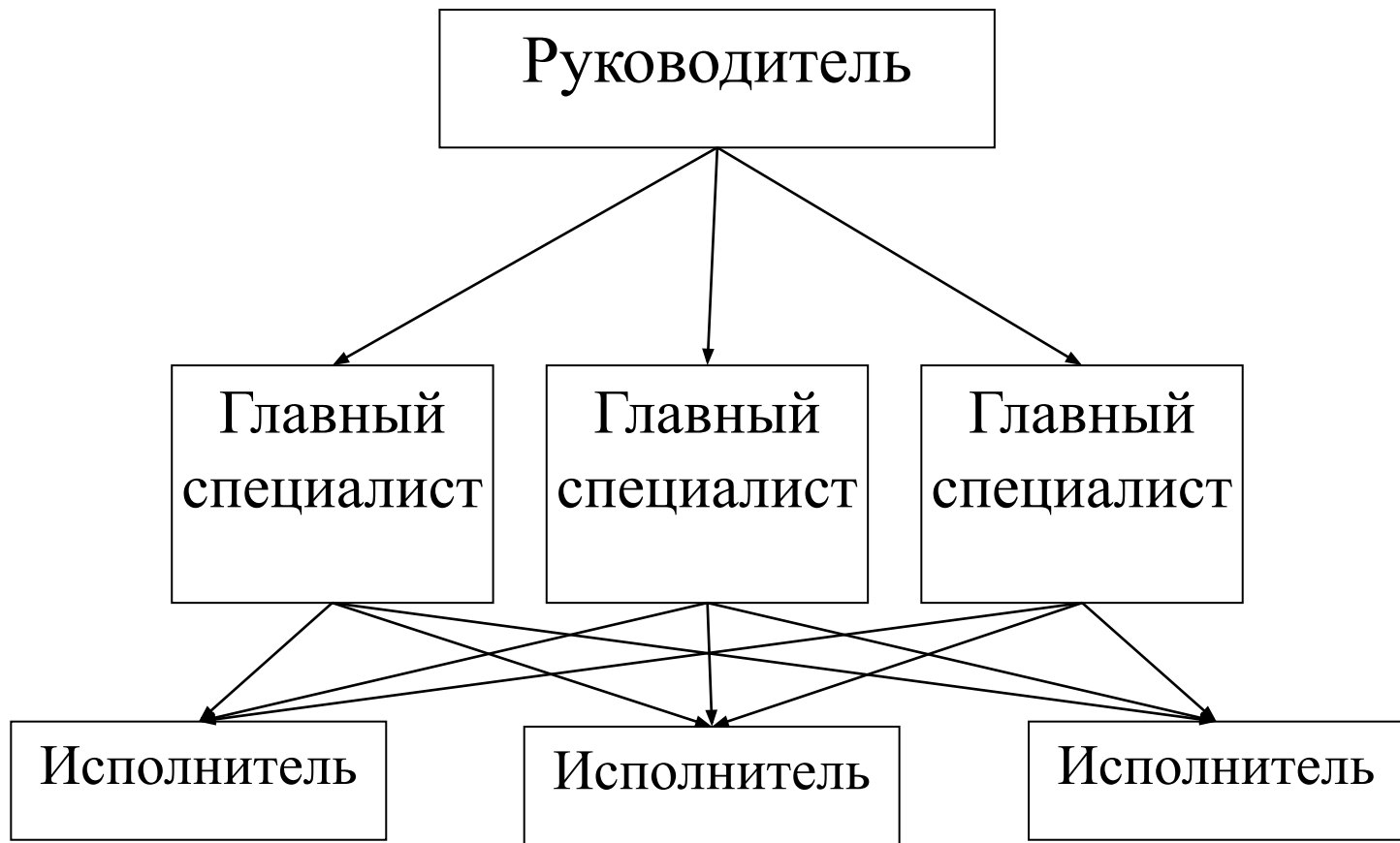
Элементарная схема управления



Сложная линейная схема управления



Функциональная схема управления



Примечание: Под исполнителем в данном случае подразумевается низовой линейный руководитель

Линейно-штабная схема управления

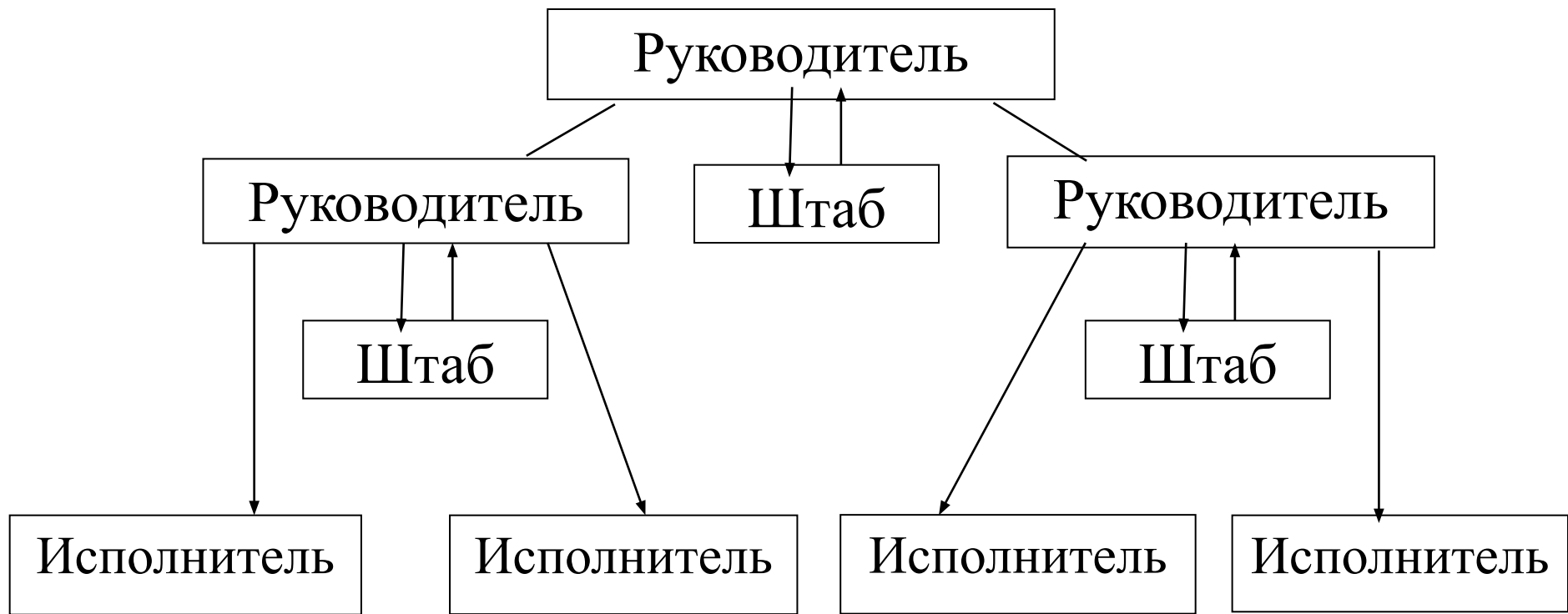


Схема линейно-функциональной структуры управления



Линейно-функциональная структура

- Функциональная структура –это структура ,в которой должностные позиции группируются в организационные звенья по признаку выполняемые ими функции.
- Основные функции: сбыт, производство, закупка, финансирование, общее управление (операции связанные с наймом персонала)
- Дополнительные функции: учет, исследования и разработки, обеспечение безопасности, управление персоналом (заработная плата)

Преимущества линейно-функциональной структуры:

- Низкие административные расходы, отсутствие дублирования функций
- Легкость координации в функциональных областях
- Эффективное решение стандартных профессиональных задач
- Централизованный контроль важнейших решений руководством компании
- Специализация и компетентность, развитие предметных навыков персонала в функциональных областях

Недостатки линейно-функциональной структуры:

- Возможна чрезмерная фрагментация стратегически важных процессов
- Проблемы межфункциональной координации
- Замедленность реакции на изменения внешней среды
- Перегруженность руководства решением оперативных вопросов в ущерб задачам стратегического управления
- Ведомственность, отсутствие у менеджеров системного подхода к решению проблем организации.

Дивизиональная структура:



Дивизиональная модель предусматривает автономию (полную или частичную) рыночно-ориентированных звеньев от головного предприятия.

Продуктовая дивизионная структура



Дивизиональная структура

Достоинства:

- Ускоренная реакция на изменения
- Полная ответственность руководителя за результаты деятельности подразделения
- Быстрое реагирование на изменение условий конкуренции, технологии и покупательского спроса Опыт руководящей работы на дивизиональном уровне – хорошая школа для подготовки менеджеров высшего уровня

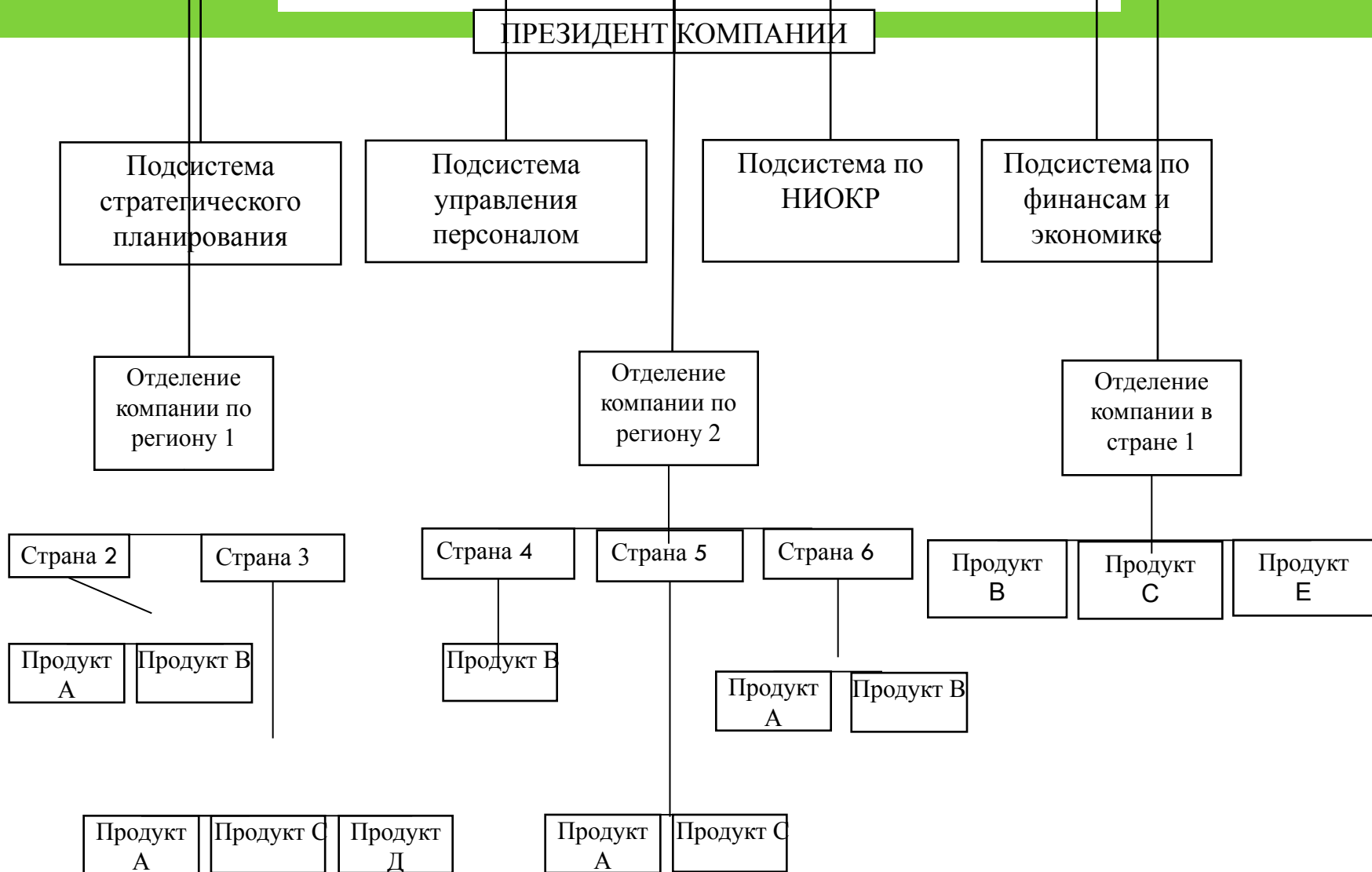
Недостатки:

- Рост иерархичности
- Противопоставление целей отделений общим
- Межотделенческие конфликты
- Невысокая координация
- Неэффективное использование ресурсов
- Увеличение затрат на управленческий персонал
- Затруднен контроль

Региональная дивизионная структура



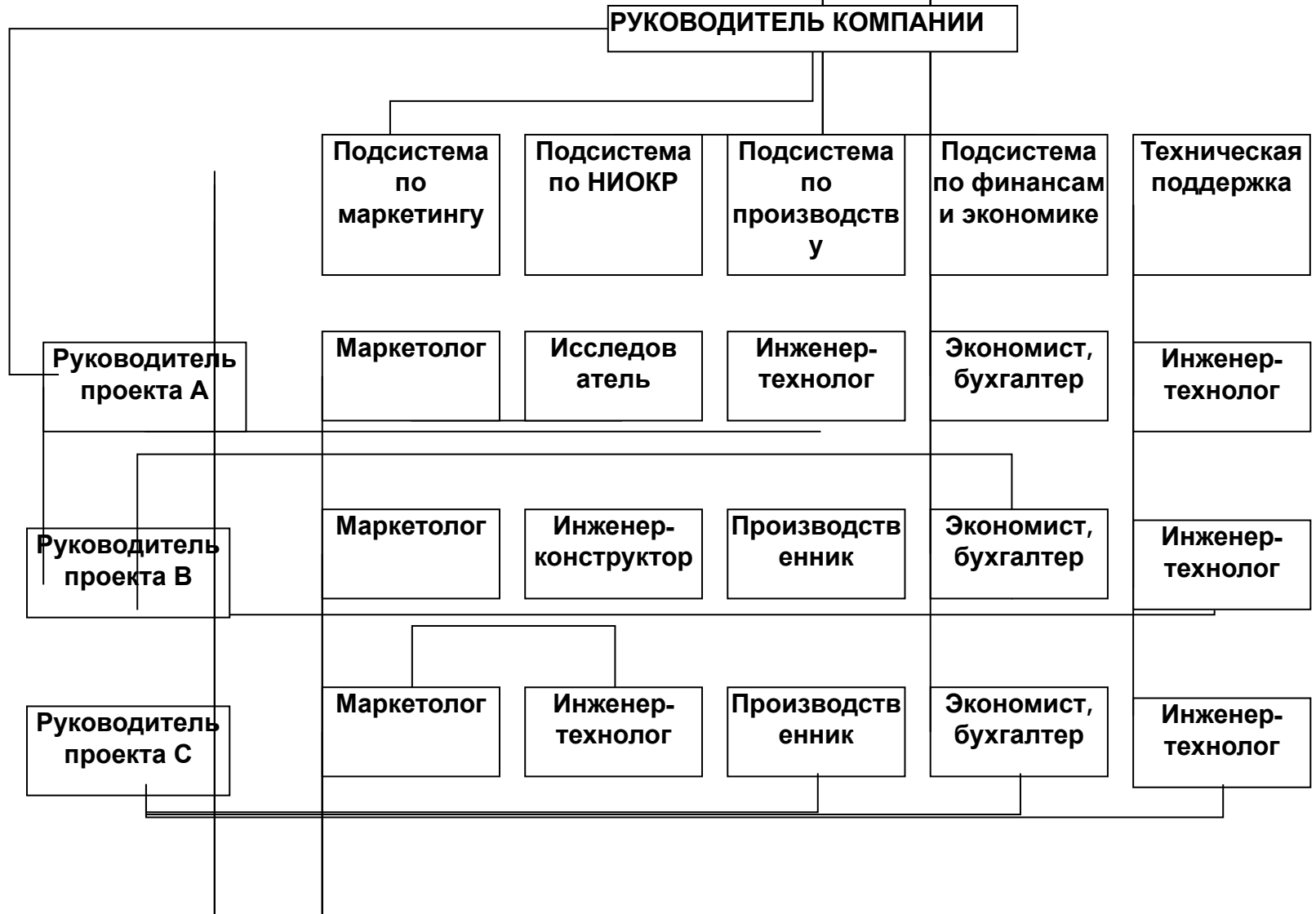
Глобально ориентированная региональная структура



Одна из разновидностей проектных структур управления



Укрупненная схема матричной структуры управления



Преимущества матричной структуры организации:

- Стимулирует кооперацию функциональных специалистов
- Приобретение разнообразного опыта
- Возрастает доступность специализированных знаний и навыков

Недостатки матричной структуры организации:

- Высокие издержки
- Требуется от менеджеров развитие межличностных навыков общения
- Проблемы с подотчетностью двум руководителям
- Конфликты по поводу распределения сотрудников

Структуры горизонтального типа

- Общие признаки горизонтальных корпораций:
 - организационная структура формируется вокруг базовых процессов(разработка новых изделий, производство и сбыт);
 - плоская иерархия (возможен полный отказ от иерархии и обособление функциональных и штабные функций);
 - устраняются работы , которые не обеспечивают получение добавленной стоимости;
 - минимизация деятельности внутри каждого базового процесса;
 - основой являются межфункциональные рабочие группы;
 - основной критерий эффективности - удовлетворение конкретных потребителей.

Компаниями горизонтального типа являются компании эдхократические и многомерные.

Многомерные компании – это компании в нескольких измерениях, которыми являются: традиционно как в матричных структурах) ресурсы и результаты, а также такие дополнительные измерения как территория, рынок и потребитель.

- Такие предприятия называют « предприятие в предприятии». Основой является автономная рабочая группа, которая получает статус центра прибыли или являющаяся самостоятельной компанией. Каждое подразделение может быть организовано , как и организация в целом.

Преимущества :

- отсутствие необходимости в проведении каких-либо организаций с целью изменения приоритетности;
- подразделения можно создать или ликвидировать без серьезных изменений других подразделений;
- благоприятная ситуация для делегирования полномочий;
- предотвращение выполнения псевдоработ:
- предотвращение возникновения бюрократии;
- измеряемая мера эффективности – получение прибыли. Структуры горизонтального типа

Сетевая структура

Сетевая структура - это структура, где установлены устойчивые отношения координации и взаимодействия между самоуправляемыми фирмами. Возникают, когда для координации деятельности фирмы недостаточно чисто рыночных механизмов, а интеграция в рамках единой корпорации не обеспечивает гибкости системы. Количество фирм – участников сети может неограниченно возрастать без потери управляемости системы.

Причины появления и преимущества сетевых структур:

Причины появления – глобализация рынков, быстрота технологических изменений, современные информационные технологии, устранившие пространственные и временные границы, ставшие дополнительным координационным механизмом

Преимущества сетевой кооперации – позволяет разделять затраты и комбинировать ресурсы.

Типы сетей

- Сети поставщиков
- Сети производителей
- Потребительские сети
- Коалиции по стандартам
- Сети технологической кооперации

Причины вхождения фирм в сетевые структуры:

- Доступ к ноу-хау;
- Снижение рыночной неопределенности и доступ к рынкам сбыта;
- Снижение затрат и распределение рисков при участии в совместных исследовательских и производственных программах;
- Повышенная потребность в организационной гибкости и необходимость управления многообразием культур.

Корпоративные стратегические альянсы

Альянсы существуют в форме соглашений, союзов и совместных предприятий.

Стимулом к заключению служит доступ к рынкам и финансовым ресурсам в обмен на технологии и производственное мастерство или объединение корпораций для разработки либо нового продукта, либо технологии при финансовой поддержке правительства или государственных агентств (программа ДЖЕССИ - корпорации «Филлипс», «Сименс», «Томас»).

Лицензионно-субподрядная модель производства под «зонтичной» корпорацией

Предприятие размещает заказы на изготовление продукции среди мелких фирм и домохозяйств. Реализация продукции осуществляется на базе лицензий, обеспечивающих коммерческие льготы, под строгим контролем головной фирмы.

Факторы, влияющие на выбор организационной структуры:

- размер организации и степень
- разнообразия ее деятельности
- географическое размещение
- организации технология
- отношение к организации руководителей и сотрудников
- динамизм внешней среды
- стратегия реализуемой организацией