Тема 9. Организационные отношения менеджмента, их структурные формы

1. **Организация как общая функция менеджмента. Делегирование полномочий и эффективность функционирования организационных отношений**
2. **Эволюция всеобщей системной связи в обществе.**
3. **Типология оргструктур по типу внешней и внутренней связи в обществе**

С точки зрения управленческого цикла **организация (организовывание) –** это его второй этап.

* **Организовать –** значит обеспечить **единство воли** в выполнении планов, **единство действий, дисциплину.** Без обеспечения **дисциплины** никакая планомерная, целенаправленная коллективная деятельность людей невозможна.

* **Делегирование – это передача задач (обязанностей) и соответствующих полномочий (прав) должностному лицу, которое принимает на себя ответственность за их реализацию**

* **Реальная власть руководителя – это совокупность власти должности (предоставленных ему должностных полномочий) и власти личности (имеющегося у него персонального, личностного авторитета).**

Два основных типа полномочий

Линейные полномочия

* полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее «вниз» – к другим подчиненным. Именно делегирование полномочий создает **скалярный процесс**

Штабные полномочия

* Это тип полномочий – обслуживающего, рекомендательного, консультативного характера

Виды полномочий (по степени обязательности рекомендаций для линейных руководителей):

* а) **рекомендательные полномочия** (линейный руководитель сам решает, обратиться ли за консультацией, а по получении ее – выполнять или нет);
* б) **обязательные согласования** (до принятия решения линейным руководством консультация со специалистами из аппарата обязательна, но ее выполнение – нет);
* в) **параллельные полномочия** (обязательно не только обращение за консультацией, но и ее учет, в противном случае возможно отклонение решения линейного руководства);
* г) **функциональные полномочия** (в сфере своей компетенции штабной аппарат действует полноправно, в этой области он сам становится линейным руководством и в крупных организациях приобретает сложную разветвленную структуру).

Виды штабного (административного) аппарата:

1) **консультативный** (предоставляющий экспертные оценки, прогнозы, предложения);
2) **обслуживающий** (осуществляющий подготовку необходимой информации, проектов документов, регистрацию и контроль выполнения решений);
3) **личный** (действующий только по поручениям руководителя как обслуживающий, либо совмещающий функции обслуживающего и консультативного аппарата).

Проблемы делегирования полномочий

* Эта проблема, взятая в различных плоскостях, проявляется как проблема согласования:
* а) вертикальной иерархии и горизонтальной кооперации;
* б) централизации и децентрализации;
* в) единоначалия и коллегиальности, -
* **а в наиболее концентрированном её выражении – как проблема централизма и автономии.**

Тенденция в изменении типа всеобщей системной связи в обществе

Типы оргструктур по типу взаимодействия с внешней средой

Механистическая организационная структура - структура с доминирующими вертикальными связями, строго регламентированным порядком выполнения работы, ориентацией на выполнение специализированных функций и слабо учитывающая общие цели организации.

Бернс, Том (1913) Burns, Tom. Том Бернс является основным автором (его соавтором стал Джордж Сталкер) книги **Management of Innovation** (“**Управление инновациями**”),

- одной из наиболее значительных посвященных проблемам организационного поведения научных работ второй половины XX в. В книге идентифицируются два “идеальных типа” организационных структур: механистическая (чрезвычайно бюрократическая, иерархическая и стандартизованная) и органическая (исключительно гибкая, коллегиальная и подверженная мотивации). *Биография и краткое описание идей из книги "Классики менеджмента" изд-ва Питер*

При построении структур управления органического типа учитываются следующие

принципиальные положения:

- ориентация на проблемы;
- снижение до минимума иерархии;
- полицентризм и смена лидеров в зависимости от решаемых проблем;
- временное закрепление функций за бригадами;
- высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом;
- ориентация культуры взаимоотношений на кооперацию, взаимную информированность, самодисциплину, развитие и самоорганизацию персонала.

Сравнительная характеристика структур управления бюрократического и органического типов

Параметр сравнения	Бюрократический тип	Органический тип
Концепция построения	Четко определенная иерархия	Гетерархия (отсутствие иерархии)
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический, смена лидеров
Формализация отношений	Четко определенные обязанности и права	Изменяющаяся система норм
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
Источник эффективности	Рационально спроектированная структура	Развитие персонала, самоорганизации и инициативы работников

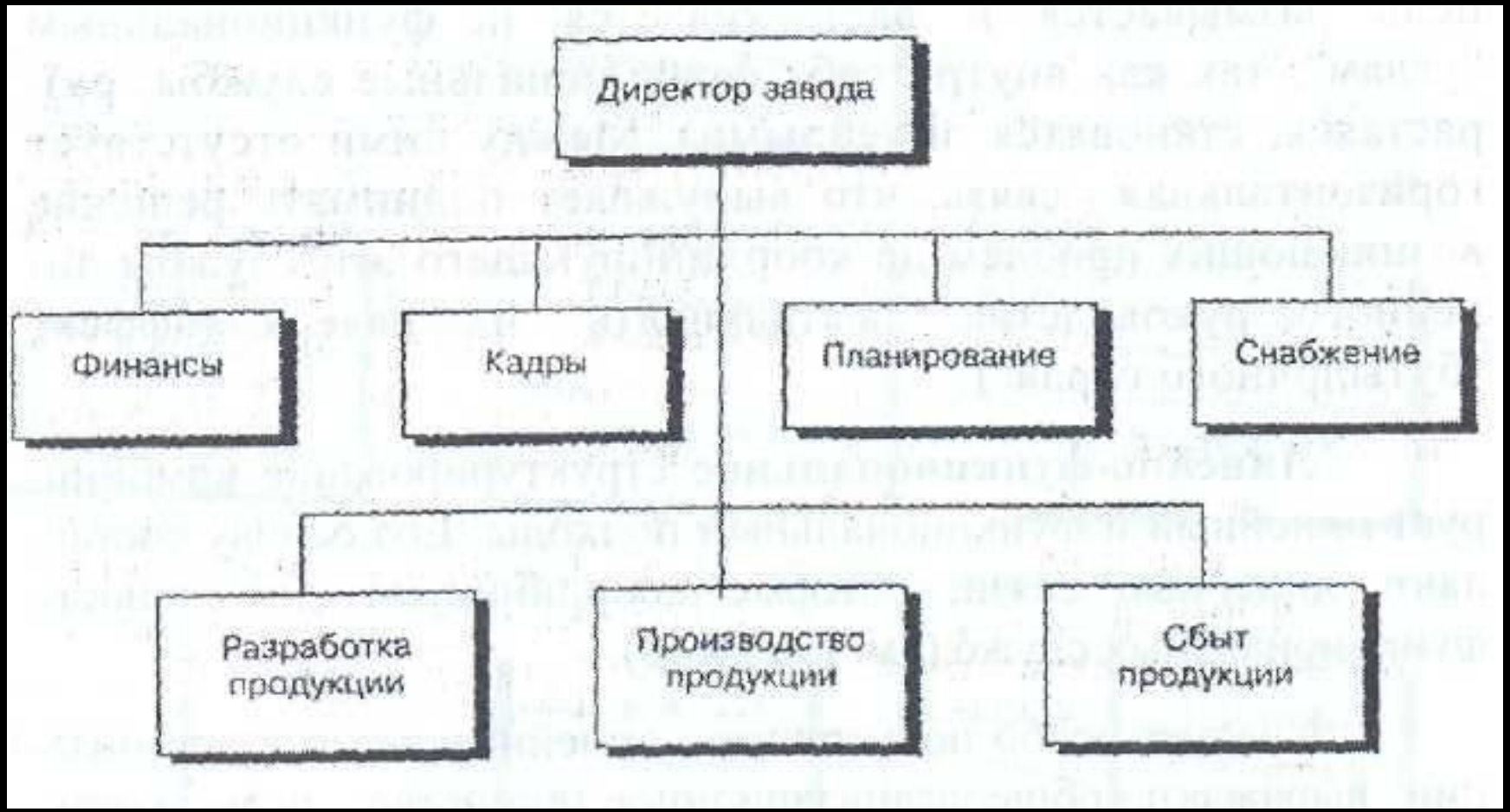
Гибкие, адаптивные или проактивные структуры -

организационные структуры, способные сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаясь к новым условиям внешней среды, активно воздействовать на нее.

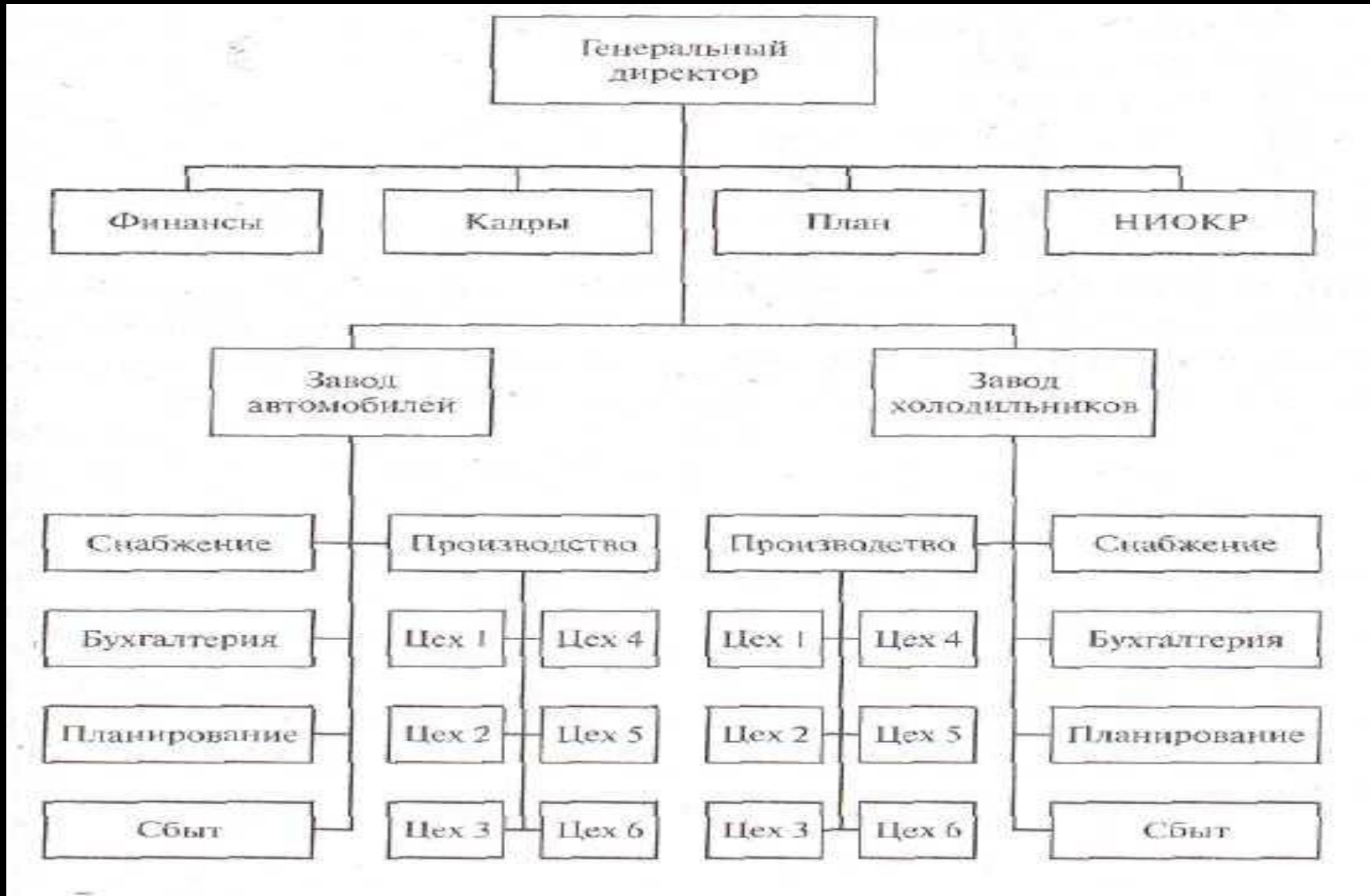
Типы структур по типу комбинирования элементов (звеньев) структуры

Линейная структура

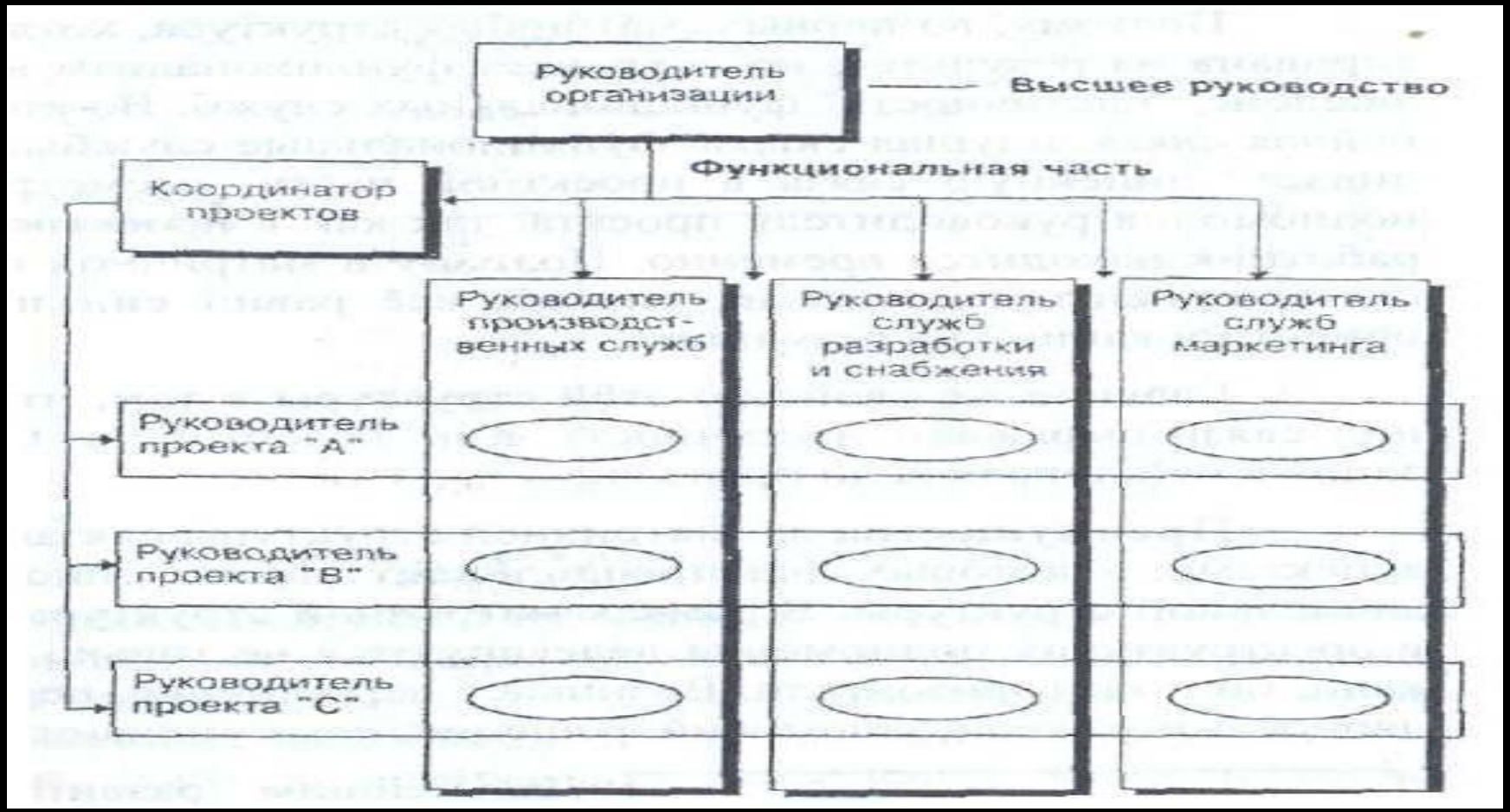
Линейно-функциональная структура организации



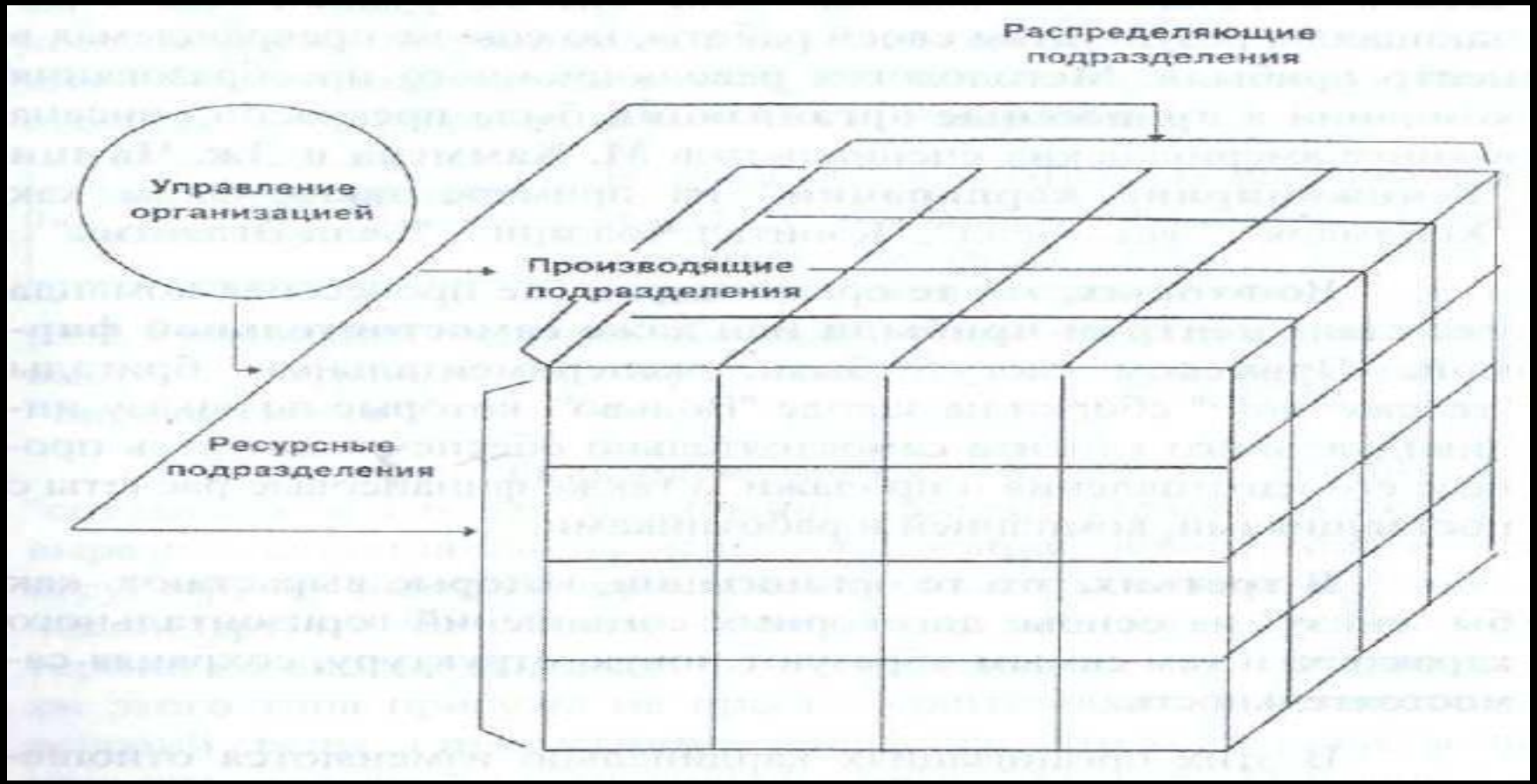
Дивизиональная оргструктура



Матричная структура организации



Вариант «многомерной» структуры



«Эдхократический» вариант строения организации