

Достижение целей через делегирование полномочий и организационное структурирование

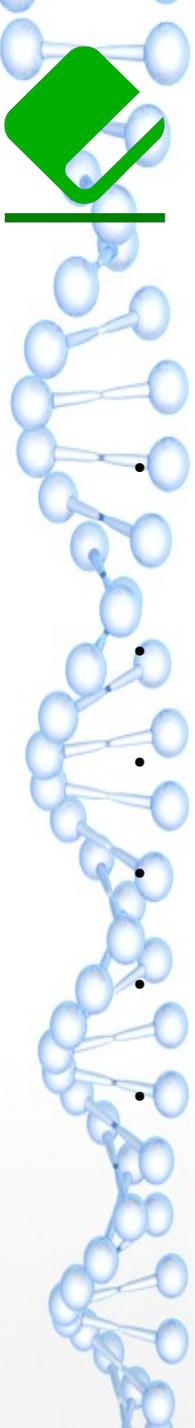


Авторы:

- Авдыев Марат Александрович - директор НП «Сибирский центр конфликтологии»
- Ирина Борисовна Адова - Профессор кафедры "Экономика и управление персоналом" Сибирской академии финансов и банковского дела, доктор экономических наук, доцент ВАК

НП «Сибирский центр конфликтологии», www.eMediator.ru

2004, 2014



Содержание:

- Что такое «Организационная структура»?
- Чем привлекательна ОСУ?
- Ее ограничения?
- Какие факторы определяют ОСУ?
- Принципы принятия решений по ОСУ
- Список источников





Типы управления

- Метод проб и ошибок
- Управление по параметрам
- Управление по структуре
- Управление по целям
- Проектное управление





Организация

- Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей





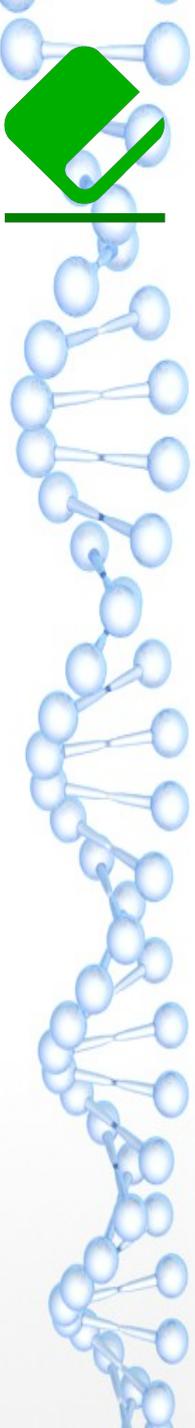
Менеджмент

- Процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации

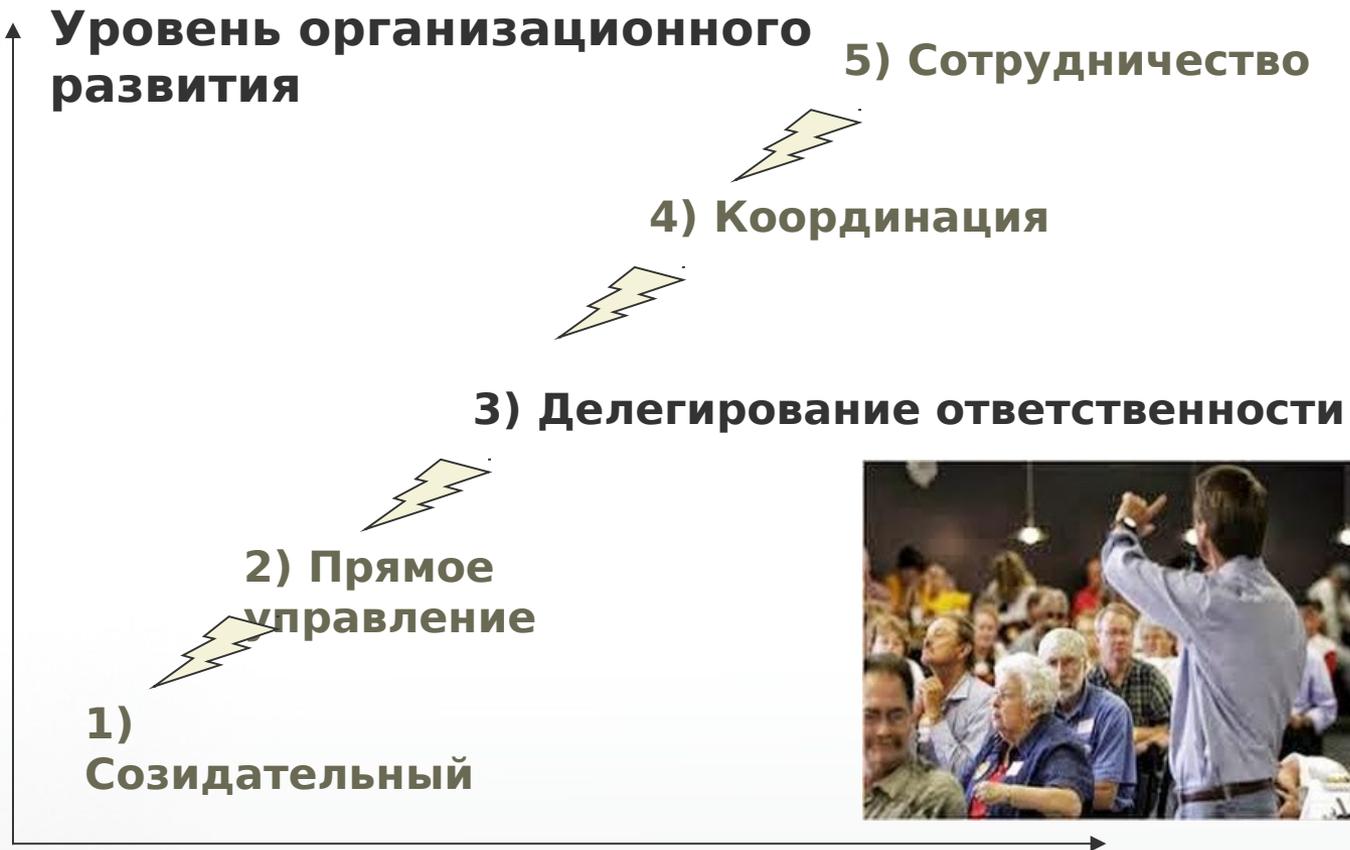
Связующие процессы:

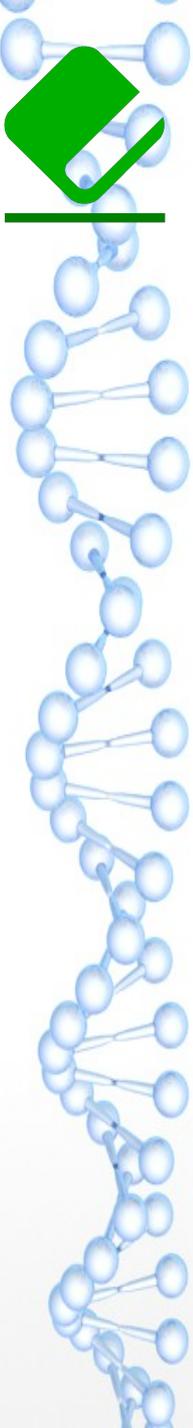
- Принятие решений
- Коммуникации





Стадии организационного развития





Ресурсы организации



Manpower -
Люди



Machines -
Оборудование



Methods - Методы



Money - Деньги



Время



Materials -
Материалы

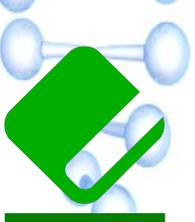


Что такое «Организационная структура»?

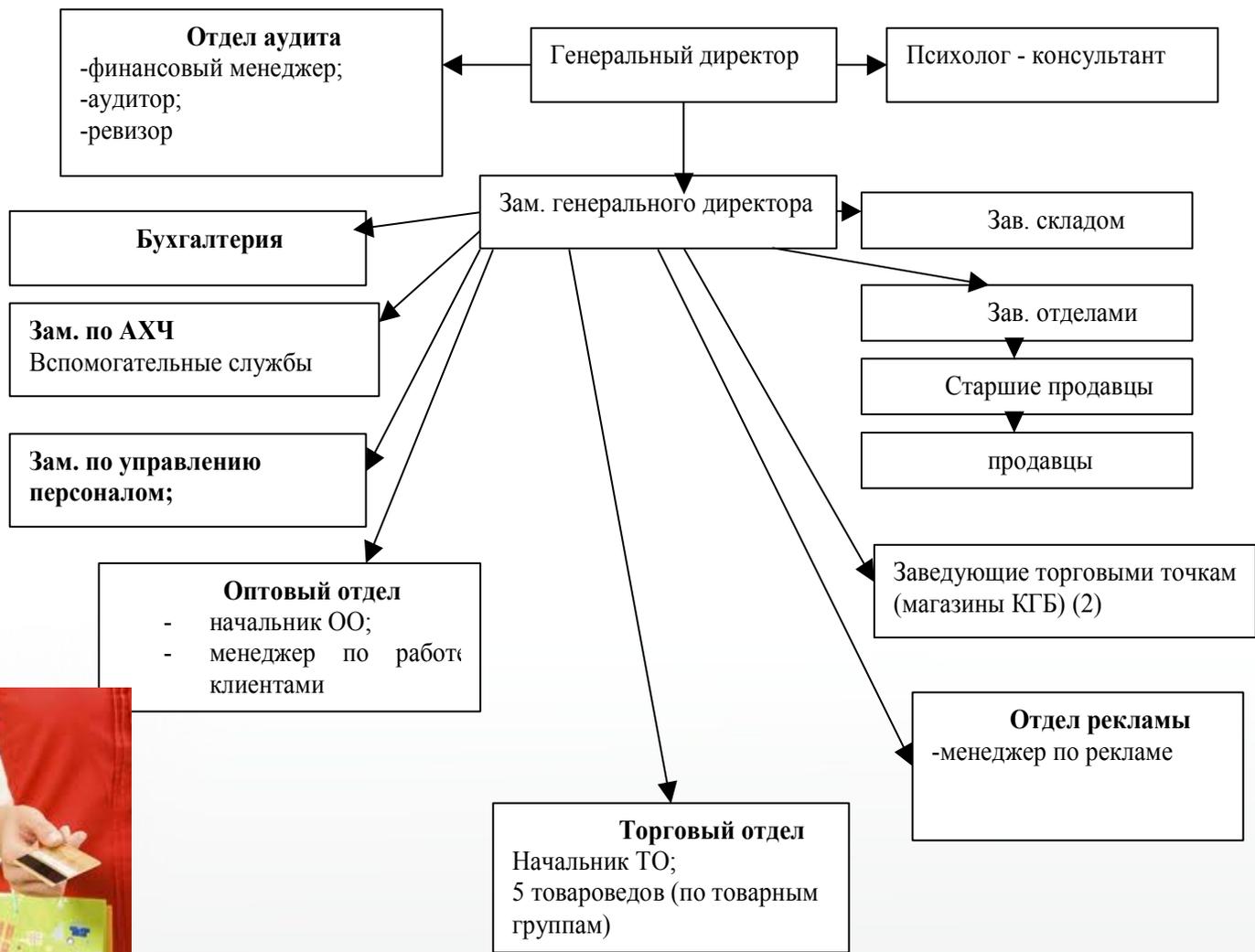
Для наших целей организационная структура определяется широко, как те особенности организации, которые служат для контроля или различения ее частей

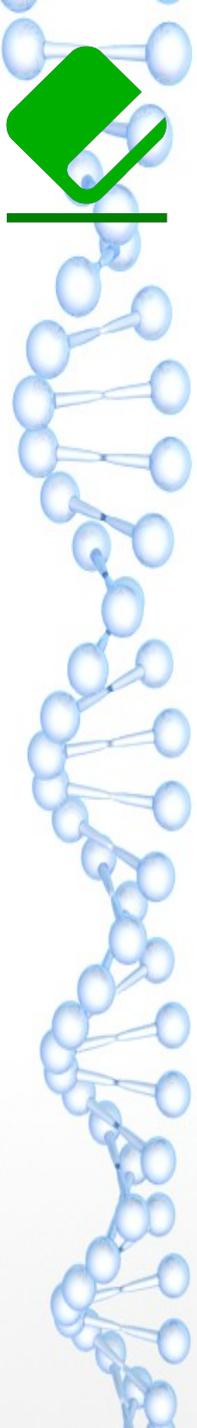
Модель должностей и групп должностей в организации, важный мотив индивидуального и группового поведения.





Кейс. Исходная структура.





Чем привлекательна оргструктура?



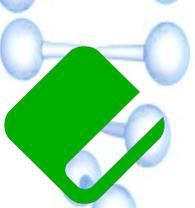
- ликвидация хаоса;
- эффективные коммуникации;
- исключение нелогичных связей;
- важность процесса;
- тщательное документирование



В чем ограничения оргструктуры?

- не прозрачны реальные связи;
- иерархия - далеко не все;
- «узкость» должностей;
- меньшая реакция на изменения





Какие факторы определяют ОСУ?

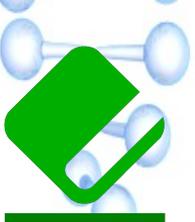
Разделение
труда

Департаментализация

Размер
отделов

Делегирование
полномочий





Разделение труда



Процесс разделения работы на сравнительно специализированные операции с тем, чтобы использовать преимущества специализации.

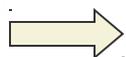




Формы разделения труда



Профессиональное



Технологическое



Иерархическое



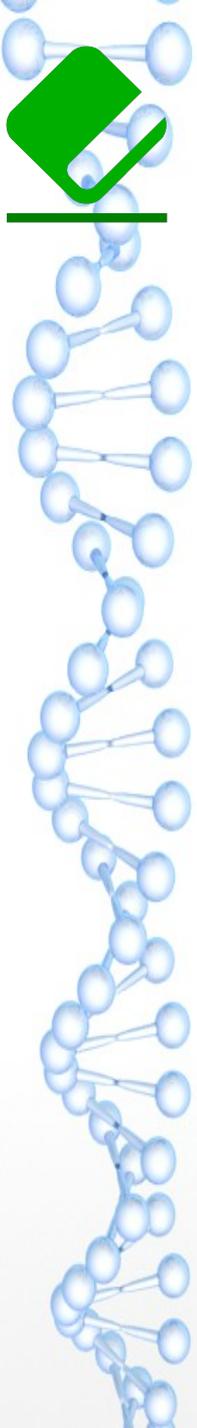


Как сложно БЫТЬ ТОЧНЫМ!

Кто это?



Это девочка с русыми волосами одета в красный комбинезон-шорты и желтую майку. Ей примерно 5-6 лет. Она катается на трехколесном самокате.



Делегирование...

Высказано не означает, что услышано

Услышано не означает, что поняли

Поняли не означает, что согласны

Согласны не означает, что приняли

Приняли не означает, что претворили в жизнь

Претворили в жизнь не значит постоянство



Конрад Лоренц



При делегировании:

- **Принцип единоначалия:** работник должен получать полномочия только от одного начальника и отвечать только перед ним
- **Принцип соответствия:** руководство должно делегировать работнику полномочия, достаточные для выполнения всех задач, за которые он принял на себя ответственность





Делегирование полномочий

Процесс распределения полномочий в организации по нисходящей линии.



централизации власти
децентрализации власти



Ответственность

- Обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение





Департаментализация



Процесс, при котором организация структурно разделяется, объединяя операции в структурных подразделениях в соответствии с некоторым общим признаком.



Норма управляемости

Количество работников,
подчиненных конкретному менеджеру

- **Необходимый контакт**
- **Степень специализации**
- **Способности и коммуникативности**





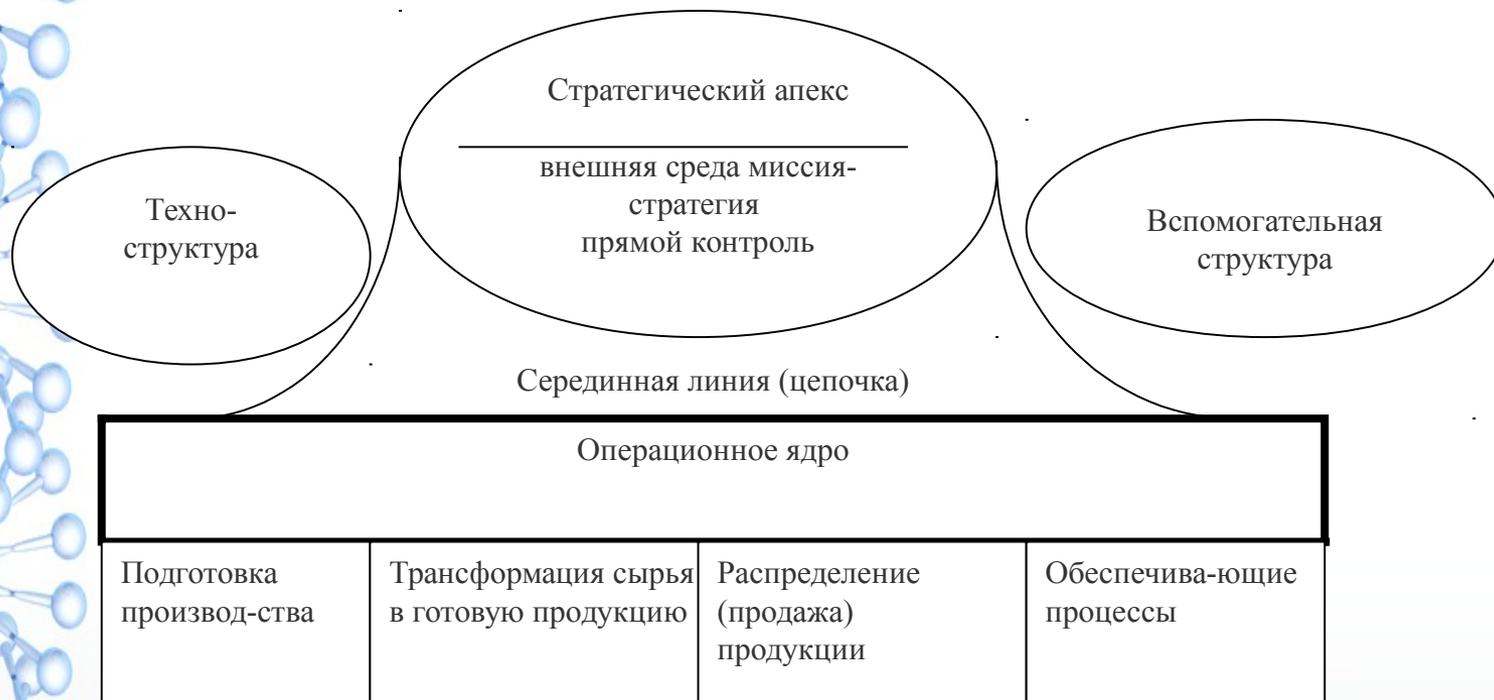
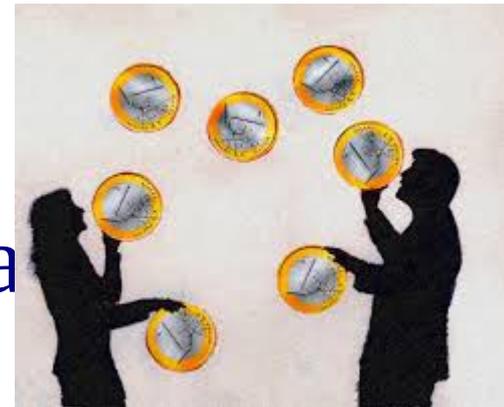
Принципы принятия решения

- Рутинность и простота
- Степень принятия ответственности, или некомпетентности
- Мотивация
- Эффективность





Элементы организационного дизайна





Операционное ядро

- – совокупность операторов, т.е. людей, выполняющих базовую работу по производству продуктов и предоставлению услуг.





Стратегический апекс (вершина) и Серединная линия

руководитель и иерархия
промежуточных полномочий (начальники
над операторами); число звеньев зависит
от размеров организации.





Техноструктура

– административный, аппаратный, или штабной персонал, сотрудники-аналитики, которые занимаются стандартизацией и ответственностью. Эффективна, если использование аналитических инструментов позволяет повысить производительность труда других работников.

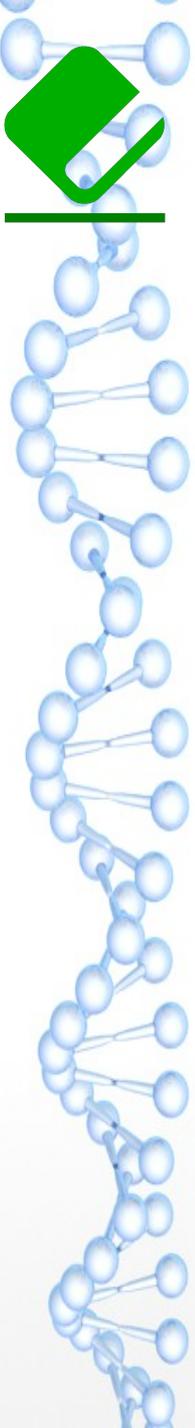




Вспомогательная структура

- занимается дополнительным обслуживанием самой организации.

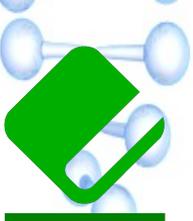




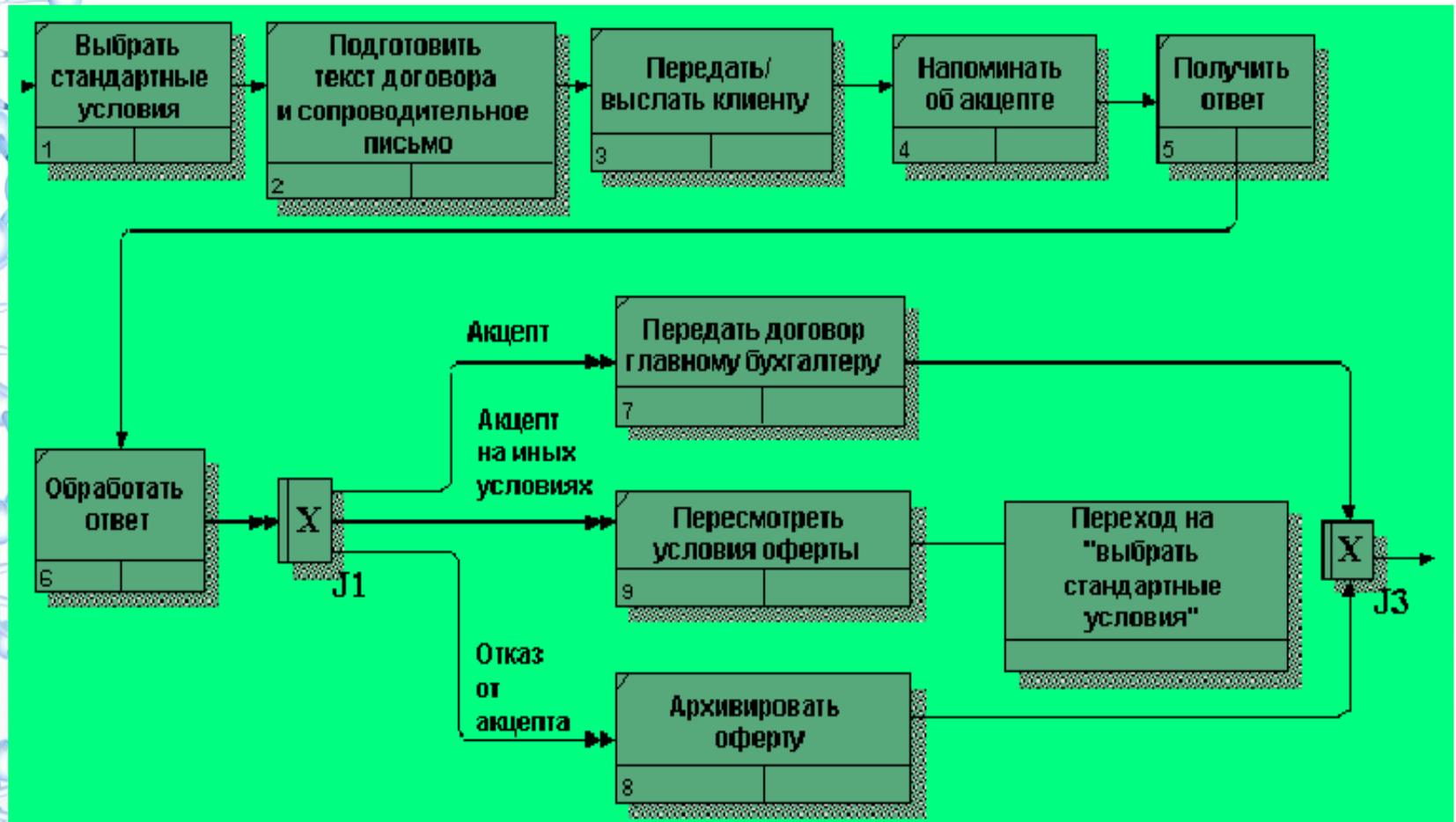
Структурная конфигурация

- 1) Простая структура
- 2) Механистическая бюрократия
- 3) Профессиональная бюрократия
- 4) Дивизиональная форма
- 5) Адхократия





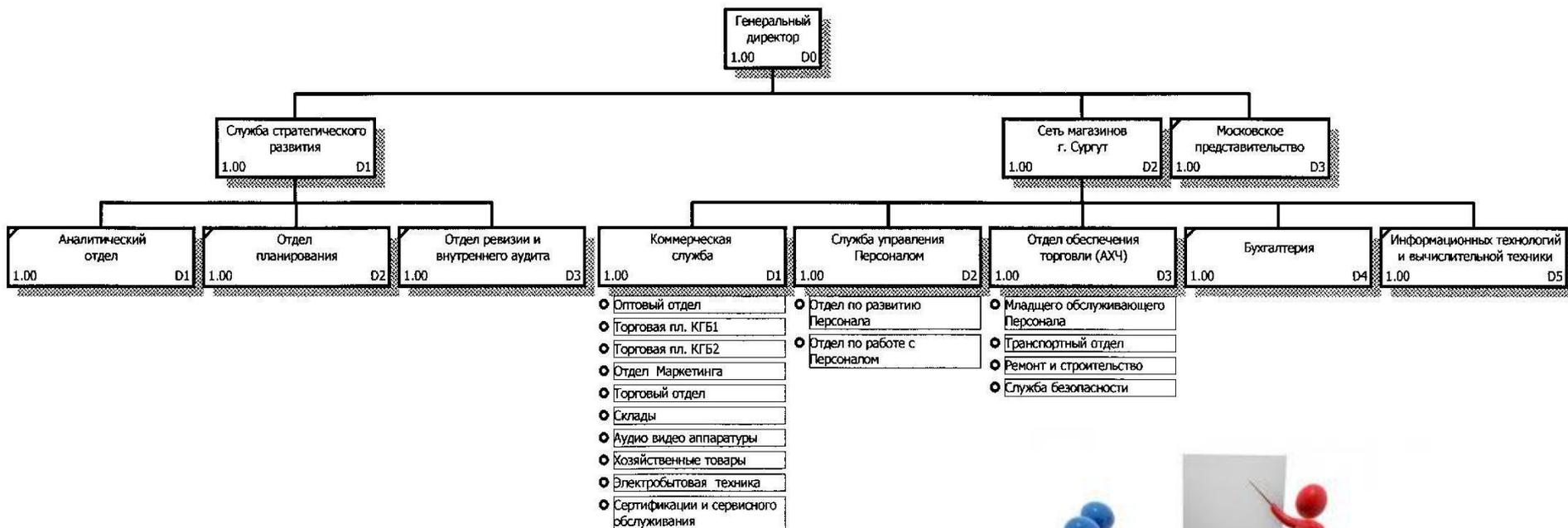
Пример делового процесса

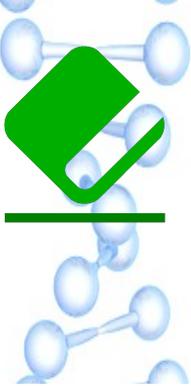




«Сильное операционное ядро»

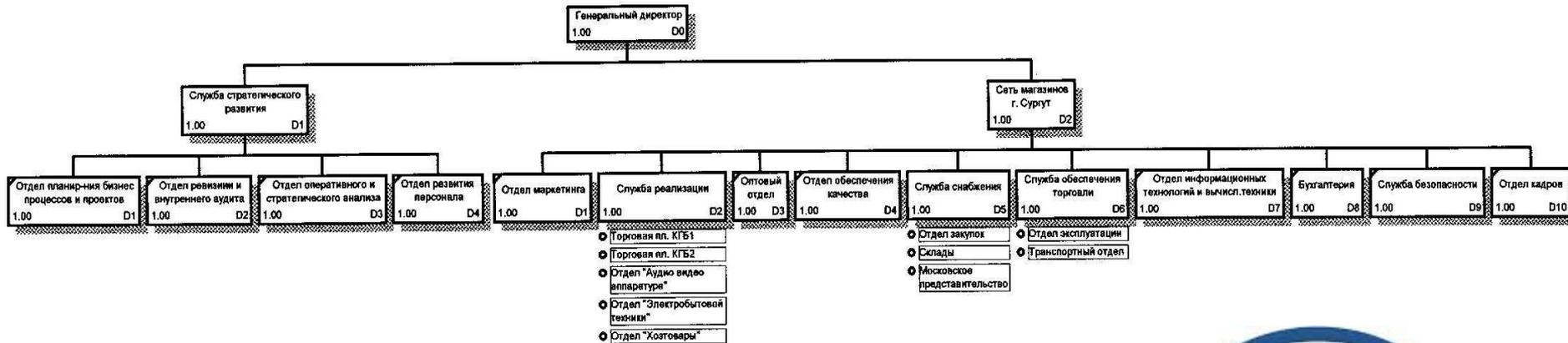
| | | | | | | |
|-----------------------------|---|------------------|-------------|--------|------|-------------------------------|
| USED AT: | AUTHOR: ЗАО "Слово и Дело" Марат Авдыев | DATE: 27.05.2002 | WORKING | READER | DATE | CONTEXT: TOP D-0 |
| | PROJECT: Сильное операционное ядро Вар. 2 | REV: 27.05.2002 | DRAFT | | | |
| | | | RECOMMENDED | | | |
| | | | PUBLICATION | | | |
| NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | | | | | | |





«Сильная техноструктура»

| | | | | | | |
|----------|--|------------------|-------------|--------|------|----------|
| JSED AT: | AUTHOR: ЗАО "Слово и Дело" Марат Адыев PROJECT: Сильная техноструктура Вар.3 NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | DATE: 27.05.2002 | WORKING | READER | DATE | CONTEXT: |
| | | REV: 27.05.2002 | DRAFT | | | TOP |
| | | | RECOMMENDED | | | |
| | | | PUBLICATION | | | D-0 |





Список источников

- Питер Друкер, Дж. А Макьярелло
«Менеджмент» М 2010
- Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Донелли
Д.Х. Организации: поведение,
структура, процессы: Пер. с англ. – 8-е
изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
- Минцберг Г. Структура в кулаке:
создание эффективной организации
Пер. с англ. Под ред. Ю.Н.
Каптуревского. – СПб.: ПИТЕР, 2002.
512 с.





Наши реквизиты:

- Тел./ +7 383- 286-75-64
- Тел. +7 383-212-46-31
- Эл. Почта marat@eMediator.ru
- Для писем: 630049 Новосибирск , а/я 196



eМедиатор.РФ

*«Сибирский центр конфликтологии»,
Некоммерческое партнерство*