

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/kursovaya-rabota/96785>

Тип работы: Курсовая работа

Предмет: Менеджмент

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ 5

1.1 Сущность делегирования полномочий, его этапы и принципы 5

1.2 Основные модели делегирования полномочий 13

1.3 Проблемы делегирования полномочий в современных компаниях 20

2 ОЦЕНКА СИСТЕМЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ на примере ООО «РУСЬТОРГ» 22

2.1 Система делегирования полномочий ООО «Русьторг» и оценка ее эффективности 22

2.2 Эффективность системы делегирования полномочий ООО «Русьторг» 32

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 38

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 41

практически не пересекаются со своими подчиненными, но, тем не менее, вся ответственность за их действия лежит именно на руководителе.

Содержание принципа ясности задач заключается в том, что стороны делегирования полномочий должны досконально понимать поставленные цели и способы ее достижения. Если у исполнителя низкий уровень зрелости, то неконкретные задачи могут привести к ошибкам и невыполнению поставленных задач.

Руководитель же в свою очередь не сможет проконтролировать процесс выполнения и оценить эффективность выполненных работ.

Данный принцип относится и к делегированию и к структурному делению. В теории он очень прост, но его очень сложно применить в практической деятельности. Все зависит от того, насколько правильно распределены руководящие должности, ведь от интеллекта и квалификации руководителя зависит содержание работы и эффективность делегирования полномочий.

Полномочия, которые делегируются подчиненным, должны соответствовать результату, т.е. этих полномочий должно быть столько, сколько нужно, чтобы выполнить задание. Данный принцип делегирования полагает, что цель установлена, планы разработаны и все это доведено до сотрудника, которому делегируются полномочия. Исходя из данного принципа, можно сказать, что планирование и есть предпосылка для решения поставленных задач.

Принцип скалярности заключается в том, что есть определенная цепочка отношений между руководителями и подчиненным в рамках всей компании. Эти отношения строятся на занимаемой должности. В каждой компании есть высший руководитель и чем более четко подчиненный осознает эту цепочку отношений, тем результативнее процесс принятия решений. Сотрудники, исполняющие полномочия, должны четко знать кто им выдал задание и кому должно передаваться решение ситуаций, если они выходят за рамки этих полномочий.

Таким образом, делегирование полномочий – это процесс передачи руководителем из своей сферы деятельности функций и прав подчиненным лицам, направленный на улучшение рабочей силы руководителя, оптимизацию рабочего процесса и достижение целей организации.

1.2 Основные модели делегирования полномочий

Делегирование полномочий проявляются в виде двух общих типов: линейные и аппаратные (штабные). Линейные полномочия идут от руководителя к сотруднику, который ему подчиняется, и затем уже дальше по цепочке к другим подчиненным.

Руководитель, у которого есть линейные полномочия, может принимать решения в определенных рамках и действовать без согласования с вышестоящими руководителями. Эти рамки полномочий, как правило, юридически закреплены во внутриорганизационных документах или в законе.

Именно эта цепочка действий и создает в организации иерархию управления. Можно привести пример цепи команд - военная организация.

Если длина цепи будет большая, то скорость обмена информацией снижается. Поэтому когда руководитель передает информацию, он должен учитывать принцип единоначалия и помнить о нормах управляемости. Так, в соответствии с принципом единоначалия, сотрудник получает задания только от одного руководителя и несет ответственность тоже только перед ним. А норма управляемости — это то количество сотрудников, которые подчиняются данному руководителю.

Штабные полномочия в системе управления нужны для того, чтобы не нарушать принцип единоначалия и при этом использовать знания специалистов для консультаций и других заданий.

Виды штабных полномочий бывают разные: рекомендательные, - координационные, согласительные, контрольно-отчетные. Так, например, рекомендательные полномочия используются тогда, когда сотрудник, обладающий этими полномочиями, может дать совет или решить проблему в своей профессиональной области. Координационные полномочия дают возможность вырабатывать и принимать общие решения. Контрольно-отчетные полномочия дают возможность сотрудникам, имеющим эти полномочия, проверять работу руководителей и исполнителей, они могут требовать от них информацию, анализировать ее, а также и направлять результаты в специальные органы.

Конечно, линейная система это более жесткая форма организации компании. Ее основа стоит на принципе единообразия способа раздачи распоряжений. Данный принцип сформулировал Файоль.

Согласно данному принципу каждый уровень в организации может получать задания только от вышестоящего уровня. Все отделы в организации составляют часть системы, так называемый официальный канал. Именно по этому каналу проходит линия передачи прав и ответственности. Именно поэтому здесь применяется термин однолинейная модель.

Название «мостик Файоля» возникло потому, что в этой схеме наблюдается взаимозависимость цепей и взаимозависимость задач (рисунок 3).

Рисунок 3 – Модель «Мостик Файоля»

На ряде предприятий данная схема работает и сейчас и является весьма результативной.

Функциональная система основана на том, что поручения и приказы проходят на основе характера решаемых задач, а не так как они передвигаются по уровням организации.

Можно обозначить и другой тип, который немного видоизменен. Это штабные менеджеры, которые получают информацию, обрабатывают ее и оказывают помощь своему руководителю подготовить решение этой задачи.

Это нужно для того, чтобы снизить нагрузку на высшего руководителя, а также и снизить лишние затраты и т.д.

Штабная система это совокупность линейной системы и системы, которая базируется на выполнении каких-либо отдельных функций. При функциональной системе теряется стремление одного источника передачи полномочий к одному сотруднику, получающему это задание, и тогда нужно выделить определенные задачи. Здесь наилучший выход это сохранить линейную систему и создать штаб. Он сможет решать определенные задачи, но при этом у штаба не будет полномочий, чтобы отдавать приказы и распоряжения.

Рисунок 4 – Функциональная модель на основе характера решаемых задач

Штаб не выполняет никаких исполнительских функций, его главная задача взять на себя некоторые обязанности руководителя, проводить подготовительную работу и решать некоторые управленческие и исполнительские задачи. Штаб выполняет только функцию совещательного органа. Это позволяет разгрузить работников и позволить им работать по своему узкому направлению и решать определенные задачи, штаб же работает над другими специальными задачами.

Как вариант рассмотренной структуры может быть линейная структура и должность референта в ней. Уровень делегирования полномочий, которые передаются в штаб, может постоянно меняться. Штаб может быть нужен для того, чтобы помогать анализировать информацию и помогать разрабатывать управленческие решения для высшего менеджмента.

Но есть и другая сторона. Так штаб может заниматься контролем. Если у них увеличиваются полномочия, то осуществляя контроль они могут забрать у линейных менеджеров какую-то часть их функций. Такая линейная структура и при ней штаб вполне работоспособна в настоящее время. Если учитывать уровни менеджмента с линейными менеджерами и функциональными менеджерами по признаку делегирования полномочий, то может получиться штаб. Он будет показывать, насколько нарушен принцип единоначалия.

Ведь штаб функционирует отдельно и не оказывает влияния на функциональных менеджеров. Отсюда возникает система с центральными отделами и одним штабом. В принципе это достаточно близко к системе управления или как ее называют многолинейной структуре.

Если на рисунке 5 оставить отделы и штаб и добавить высший менеджмент, показывая при этом подразделения, то можно увидеть пересечение. Здесь контроль осуществляет штаб как в линейной системе, но система уже не будет линейной, она будет многолинейной.

В зависимости от того, каков объем делегирования в научной литературе выделены разные модели уровня делегирования полномочий: Первая модель называется «Гарцбургская модель Р. Хена» или по-другому – полное делегирование. Суть данной модели в том, что подчиненному

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Басовский Л.Е. Менеджмент. – М.: Инфра М, 2017.- 216 с.
2. Брабандер Е.В., Коптелова Н.Б. Реализация требований стандарта ГОСТ ISO 9001 к распределению ответственности и полномочий в рамках организации// Актуальные вопросы развития современного общества. – М., 2014.- С. 151-153.
3. Галимьянов А.И. Делегирование полномочий: выгода и риски // Финансовая политика инновационного развития России: проблемы и пути решения.- М., 2017. - С. 20-24.
4. Гаврикова П.И. Делегирование полномочий в организации как эффективный способ управления // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки. - 2016. - № 6.- С. 7-10.
5. Гербер В.Х. Анализ распределения и делегирования полномочий //Актуальные вопросы экономических наук. - 2016. - № 51.- С. 127-131.
6. Гербер В.Х. Ключевые вопросы делегирования полномочий // Актуальные вопросы экономических наук. - 2015. - № 42.- С. 71-76.
7. Гербер В.Х. Основные тренды в делегировании полномочий //Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. - 2016. - № 9. - С. 83-89.
8. Гусева Е.П. Менеджмент. - М.: Московский государственный университет экономики статистики и информатики, 2017.- 482 с.
9. Давыдова Е.Ю., Чернышова Н.К. Плюсы и минусы делегирования полномочий // Территория науки.- 2014.- Т. 5.- № 5.- С. 95-100.
10. Жураховская И.М. и др. Управление персоналом: современные проблемы и тенденции развития. – М.: Норма М, 2014.- 358 с.
11. Золотухина Е.В. Координация на основе различных моделей делегирования полномочий // Механизмы управления экономическими системами: методы, модели, технологии. – М., 2017. - С. 12-14.
12. Иркабаева В.А. Делегирование полномочий: преимущества, ограничения, рекомендации по реализации // Проблемы социально-экономического развития России. - Уфа, 2017.- С. 25-28.
13. Календжян С., Беме Г. Делегирование полномочий и ответственности: система эффективного управления. – М.: Дело, 2017. – 280 с.
14. Календжян С.О., Гумилевская О.В. Корпоративное управление и делегирование полномочий: адаптация европейского опыта в российском бизнесе// Российский внешнеэкономический вестник. - 2014. - № 5. - С. 22-39.
15. Календжян С.О., Костенкова Т.Ю., Гумилевская О.В. Делегирование полномочий в практике корпоративного управления // Российский внешнеэкономический вестник. - 2016.- Т. 2016. - № 7. - С. 108-119.
16. Календжян С.О., Кузьмина Т.И. Делегирование полномочий и ответственности как предпосылка вовлеченности персонала // Корпоративный менеджмент и бизнес-образование. – М., 2016. - С. 19-34.
17. Колоскова Ю.Н. Эффективное делегирование полномочий в организациях // Современное состояние и перспективы развития научной мысли. – М., 2016. - С. 121-123.
18. Копылова Т.В., Григорьев Е.Ю. Делегирование полномочий в менеджменте // Аудит и финансовый анализ. - 2017.- № 1.- С. 316-318.
19. Короткий С.В. Роль централизации в управлении // Приоритетные модели общественного развития в эпоху модернизации: экономические, социальные, философские, политические, правовые аспекты.- М., 2018.- С. 27-29.
20. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Вильямс, 2016. - 672 с.
27. Панькина Н.А. Особенности реализации функции делегирования полномочий // Гуманитарные и

естественные науки. - Уфа, 2016. - С. 76- 80.

21. Рязанов С.А., Тухватуллин И.И., Кондратьев Е.В., Яцук К.В. Делегирование полномочий / Апробация.- 2017. - № 1 (52). - С. 94-96.

22. Свищева Т.Н. Прогнозирование как инструмент делегирования полномочий // Инновационные технологии в науке и образовании. - 2016.- № 1-2 (5).- С. 239-241.

23. Садуллаев Х.Х.У. Принципы делегирования полномочий // Аллея науки.- 2017. - Т. 4. - № 16.- С. 575-578.

24. Суворкин А.А. Процесс делегирования полномочий: особенности, процесс осуществления, причины отказа// Таврический научный обозреватель. - 2017. - № 4-2 (21).- С. 13-17.

25. Харитонов А.П., Калошина Т.Ю. Управленческий аспект делегирования полномочий в организации// Социально-экономические проблемы совершенствования управленческой деятельности: теория и опыт.- Новосибирск, 2017. - С. 161-162.

26. Цомаева М.Р., Валиева И.Л., Гогицаева Е.Б. Организационные процессы в системе менеджмента // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. - 2014. - № 17. - С. 40-43.

27. Черепанова Е.Е. Делегирование полномочий как эффективный инструмент управления // Россия в многовекторном мире: национальная безопасность, вызовы и ответы.- М., 2017. - С. 250.

28. Шамина Е.М., Домнина А.И., Иванова Д.С., Торопова А.И. Об эффективном делегировании полномочий // Современные научные исследования и инновации. - 2017. - № 4 (72). - С. 507-508.

29. Шрамченко Т.Б. Факторы, определяющие эффективность делегирования полномочий в современных условиях // Вестник Университета (Государственный университет управления). - 2018. - № 7.- С. 95-100.

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/kurovovaya-rabota/96785>