

Тема

Организация как функция управления

- 1. Взаимоотношение полномочий*
- 2. Департаментализация и сфера контроля*
- 3. Принципы построения организационных структур.
Виды организационных структур.*

- Чтобы реализовать планы предприятия, кто-то должен выполнять каждую из работ, вытекающих из целей организации. Выполнить это можно в рамках определенной структуры.
- Процесс реализации **функции организации (organizing)** – это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.
- **Структура** – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая наиболее эффективнейшим образом позволяет достичь целей организации.
- Некоторые авторы под структурой понимают описание организационной схемы, другие включают в понятие «организационная схема» неформальные связи.

Организационный процесс имеет 2 основных аспекта:

- **взаимоотношение полномочий**
- **деление организации на блоки (Департаментализация)**

Взаимоотношение полномочий

Полномочия – легитимно и организационно санкционированные права принимать решения без согласования с вышестоящим менеджером

Делегирование полномочий – передача задач и прав лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение

Ответственность – обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

Проблема делегирования полномочий включает в себя балансирование между преимуществами и недостатками централизации и децентрализации полномочий, вовлечение их в создание цепи команд (chain of command) и использование штабного персонала (staff personnel).

- На практике, при передаче полномочий «вниз» подразумевают усиление децентрализации власти.
- Невозможно совершенно точно определить необходимую степень децентрализации.

Преимущества децентрализации полномочий:

1. Помогает развивать способности самостоятельного принятия решений у менеджеров, дает необходимую тренировку для продвижения к более высоким полномочиям. В децентрализованной среде увеличиваются сложность и масштаб работы руководителей – они становятся «**дженералистами**», т.е. способными концептуально охватить всё больший объем функциональных областей организации, а это, способствует увеличению ответственности менеджеров.
2. Создание конкурентного климата среди менеджеров, самомотивация и стремление развивать свои способности, чтобы продвинуться по служебной лестнице.
3. Получая больше автономии и, соответственно, увеличение такого параметра работы как сложность, менеджеры удовлетворяют потребность в творческом решении проблем, развитию созидательной активности, что вызывает изменения в организации: увеличение гибкости и прибыльности.

Недостатки:

- Требуется **регулярного, интенсивного и дорогого менеджерского тренинга**, обучения, т.к. организация заинтересована, чтобы ею управляли высококвалифицированные руководители с большим объемом ответственности.
- Требуется **более изощренных методов планирования и отчетности** – вводится система всеобъемлющего учета деятельности предприятия. Это требует применения специальных информационных систем, оснащенных современной техникой для погашения негативного эффекта от увеличения потока информации.
- Необходим **организационный редизайн** при переходе полномочий от сильно централизованных отношений к децентрализованным. В некоторых случаях менеджеры не хотят или не способны отдавать часть своих прав на низшие уровни власти. Такие менеджеры часто являются тормозом в проведении организационных изменений.

Полномочия – это все же ограниченные права использовать ресурсы и командовать людьми
Эти ограничения определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями, которые могут быть изложены в письменном виде или переданы подчиненным устно.

Полномочия делегируются не физическому лицу, а должности!!!

Типы полномочий:

- ✓ линейные (л)
- ✓ функциональные (ф)
- ✓ штабные (ш)

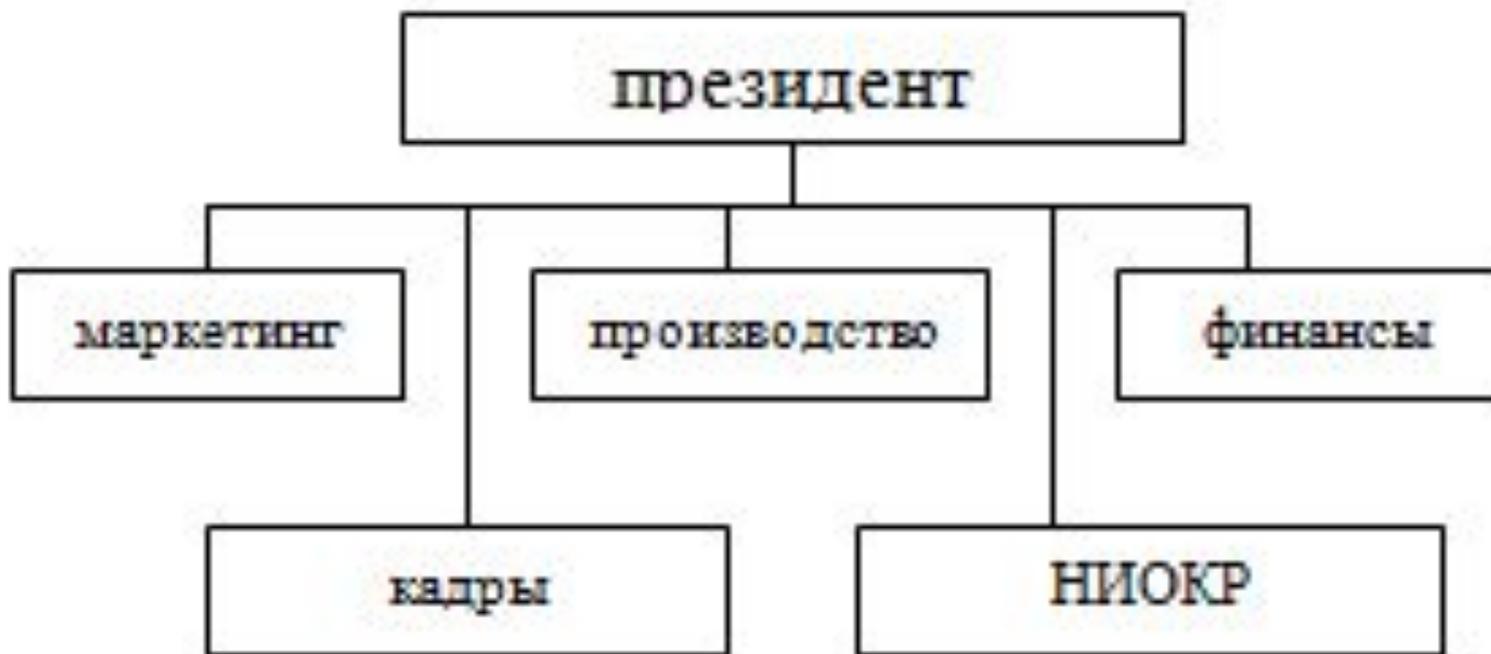


Департаментализация и сфера контроля

- **Департаментализация** – это второй важный аспект организационного процесса, заключающийся в комбинировании, собирании спроектированных работ в отдельные группы, сектора, отделы.
- **База для группировки работ** может быть разделена на **2 основных направления**:
 - **Внутреннее** - для группировки работ используют такие основания как:
 - функция
 - процесс
 - **Внешнее** - для группировки работ используют такие основания как:
 - продукция
 - покупатели
 - география

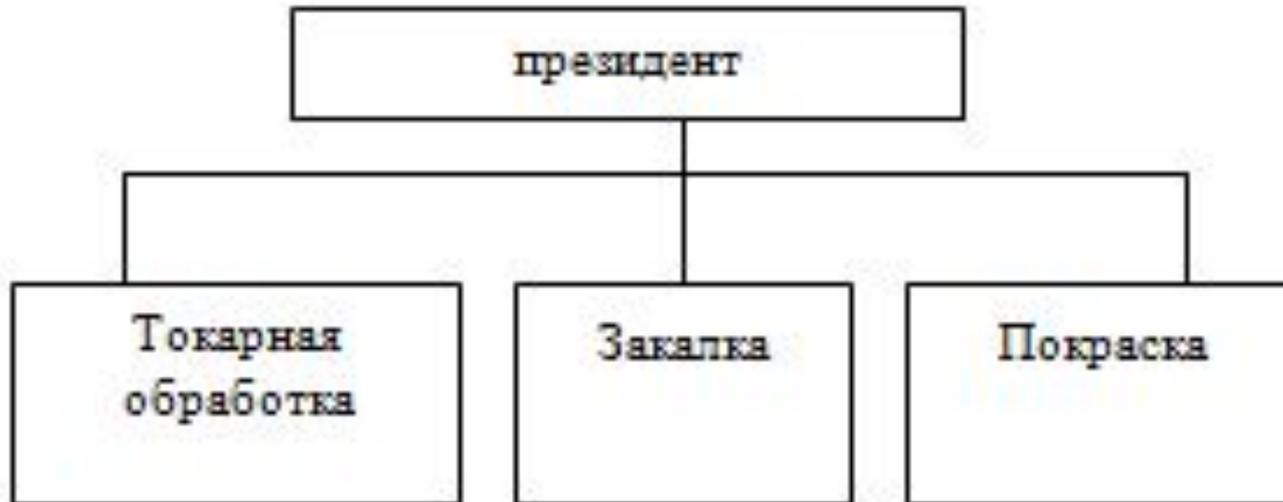
Функциональная департаментализация

- проектируется на основе операций, выполняемых отдельными подразделениями



Процессная департаментализация

- здесь работы группируются относительно технических операций
- Например на производстве металлоизделий: обработка на токарных станках, закалка, покраска



Продуктовая департаментализация

- включает группирование всех видов деятельности, необходимых для производства определенного продукта



Покупательская департаментализация

- группирует основные работы вокруг обслуживания клиентов



Географическая департаментализация

- основные работы группируются по региональному признаку



Мультидепартаментализация

- Большие компании на разных уровнях используют различные основания для департаментализации.
- **Например, Дженерал Моторс и Дженерал Электрик** используют продуктовую департаментализацию на высшем уровне предприятия, а каждый продуктовый департамент, определяемый как дивизион, имеет соответствующие ресурсы для независимого действия как бизнес-единица.
- Департаменты, действующие на более низком уровне типично функциональные. Например, вице-президент продукта В имеет 3 функциональных департамента: маркетинг, продукт, персонал.
- Далее идет географическая департаментализация (маркетинг в Западном и Восточном дивизионах), процессная (начальная и конечная стадия производства), а также клиентноориентированная (покупательскую) департаментализацию (отношения, связанные и не связанные с менеджерами разных уровней).
- При пересечении национальных границ транснациональными корпорациями возникают ещё более сложные сочетания различных вариантов департаментализации.

Пример мультидепартаментализации



Размер департаментов

- **Размер департаментов** определяется количеством подчиненных, держащих ответ перед одним начальником.
- **Количество подчиненных важно по 2 причинам:**
 1. сложность работы менеджера увеличивается (работать в 3 подчиненными проще, чем с 10)
 2. сфера контроля (*span of control*) или норма управляемости определяет форму или конфигурацию организационной структуры
- **Сложность работы менеджера (*complexity*)** зависит от количества индивидов, ему подчиняющихся. Сложность увеличивается при увеличении количества межличностных отношений.
- Фактически, если количество отчетов увеличивается арифметически, то количество взаимоотношений растет в геометрической прогрессии.

Норма управляемости

- **В.Гракунайс**, французский консультант, вывел в 30-х гг. XX в. **формулы «теории связей»**, один из вариантов которых выглядит так:

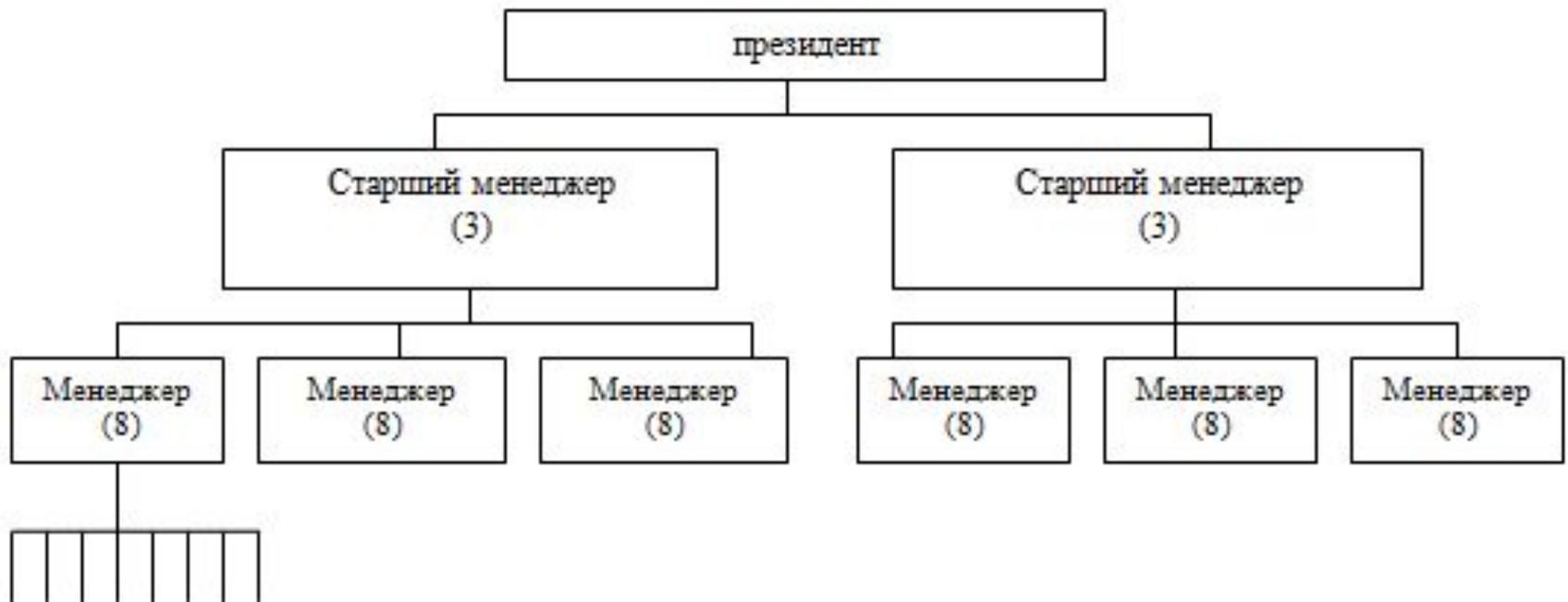
$$K_{\max} = n [2^{n-1} + (n-1)], \text{ где}$$

K – количество связей
 n – норма управляемости

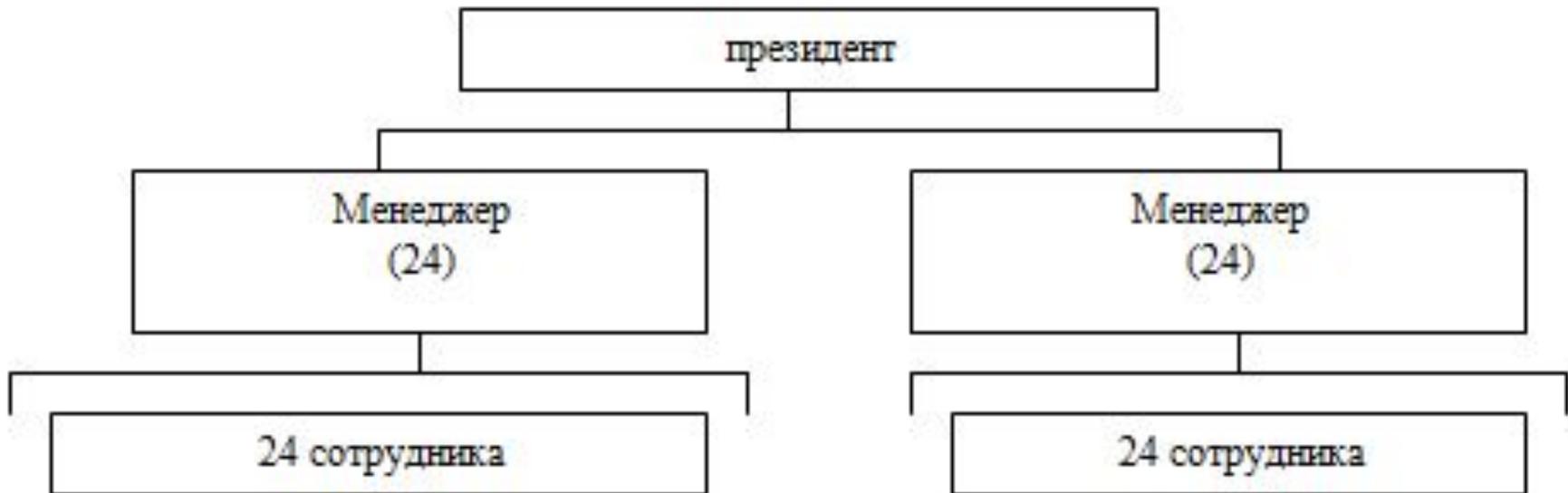
- Он считал, что **норма управляемости n** , т.е. **сфера контроля**, не должна превышать **8 единиц** (в разных источниках это число варьируется от 7 до 12).
- Вообще, ограничение на число подчиненных может варьироваться в широком диапазоне. Повышение профессионализма руководителя позволяет увеличить число подчиненных. На этот процесс также влияют тип технологии, степень развития информационных систем, социально-психологические параметры коллектива, факторы окружающей среды.

Сфера контроля: узкая и широкая

- Сфера контроля имеет важное значение для создания конфигурации, формы организации.
- **Предположим, что фирма имеет 48 сотрудников и сфера контроля или максимальная норма управляемости равна 8. Тогда нам надо вводить в фирму 6 менеджеров на разных уровнях иерархии.**
- На рис. показана подобная структура **с узкой сферой контроля:**



- Но организацию можно спроектировать и по-другому, убрав один уровень иерархии, тогда два менеджера будут управлять всеми 48 сотрудниками (по 24 на каждого).
- Увеличивая норму управляемости от 8 до 24, мы сократили 6 управленческих должностей и получили **структуру с широкой сферой контроля:**



Выбор сферы контроля т.о. может быть различным и на одном уровне иерархии.

Согласно Донелли, Гибсону и Иванцевичу сфера контроля может быть тем шире,

- ✓ Чем образованнее и компетентнее начальники и подчиненные
 - ✓ Чем меньше рутинной работы и не свойственной руководителю ответственности висит на менеджере
 - ✓ Чем больше простых (несложных) работ имеют подчиненные
 - ✓ Чем ближе работы (в смысле физического расстояния) к менеджеру
-
- **Централизация** – степень контроля информации одним лицом, которое держит в своих руках нити всего процесса принятия решений.

Принципы построения организационных структур.

Виды организационных структур.

Принципы построения оргструктур:

1. **Принцип единства целей.** У каждого подразделения – свои четкие микроцели, могут быть прямо противоположенными. Но взятые вместе они должны быть направлены на выполнение того, что заложено в миссии фирмы.
2. **Простота и понятность оргструктуры:** знать кто кому подчиняется и к кому обращаться по возникающим вопросам.
3. Структура должна быть обеспечена **системой внутренних и внешних связей** (прямых и обратных).
4. **Принцип единоначалия:** человек должен подчиняться непосредственно одному человеку.
5. **Количество звеньев, подчиненных одному начальнику, не должно превышать 4-6.** Чем выше уровень управления – тем меньше объем управления, т.к. усложняются задачи.
6. **Количество звеньев в управлении по вертикали не должно быть значительным,** иначе искажается и теряется информация (если звеньев по вертикали больше 12, то сверху донизу доходит не более 2 % информации).
7. Функции линейных и функциональных служб должны быть **четко разграничены.**
8. **Координация ответственности** должна осуществляться высшим руководством.

Основные организационные структуры:

| Механистические | Органические |
|--|--|
| Линейная | Матричная |
| Функциональная | Управление по проекту |
| Ограниченного функционализма | Конгломеративная |
| Линейно-штабная (линейно-функциональная) | |
| Дивизиональная: -Продуктовая /отраслевая -Потребительская /страновая | Сегодня происходит смена механистических оргструктур на органические |

Линейная структура

- Самая простая, используется на малых предприятиях.



- **Достоинства**

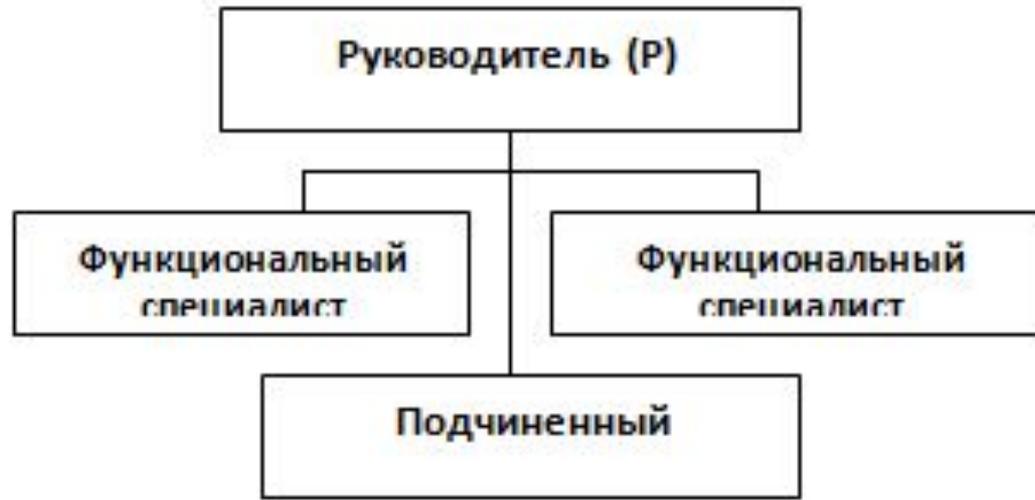
- простые связи прямого подчинения
- у каждого подчиненного – один начальник (выполняется принцип единоначалия)
- руководитель рассматривает все вопросы управления
- малый уровень искажения информации
- высокая координация ответственности

- **Недостатки**

- авторитаризм
- необязательная обратная связь
- главное – отсутствие функциональных специалистов (т.е. функции управления - не на должном профессиональном уровне)

Функциональная структура

- При руководителе создается штаб из функциональных специалистов – они вырабатывают для высшего руководства часть решений, имеют право совещательного голоса, но приказы отдаются руководством.



- **Достоинства**

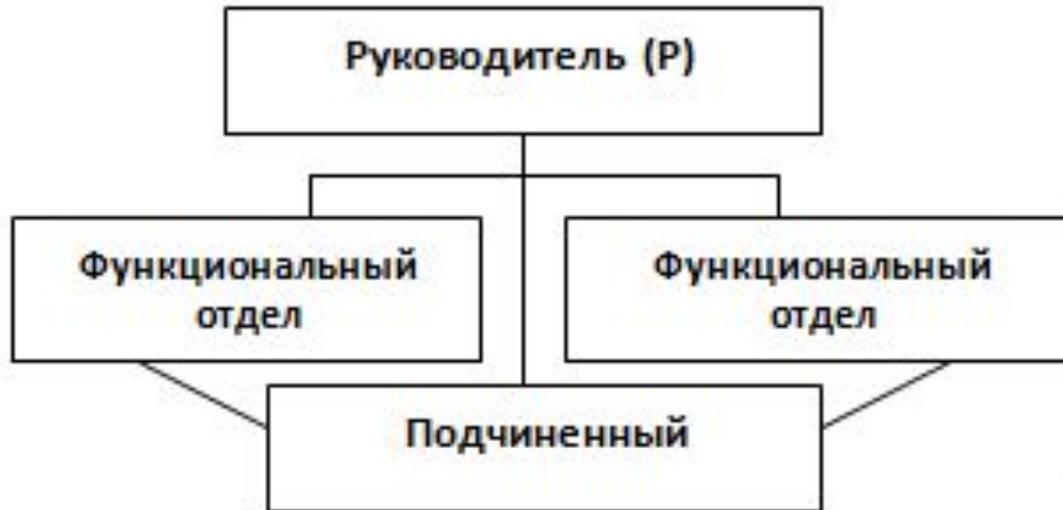
- те же, что и у линейных структур, но есть и свои достоинства:
- более высокий уровень компетенции
- повышение эффективности собственно деятельности предприятия.

- **Недостатки**

- отрыв функциональных специалистов от подчиненных (нет связи), т.е. не может быть полностью правильных решений.

Ограниченного функционализма

- То же, что и функциональная структура, но вместо функциональных специалистов появляются функциональные отделы, которые имеют право отдавать приказы (но не все, а только в своей области), однако основной объем линейных полномочий принадлежит главному руководителю

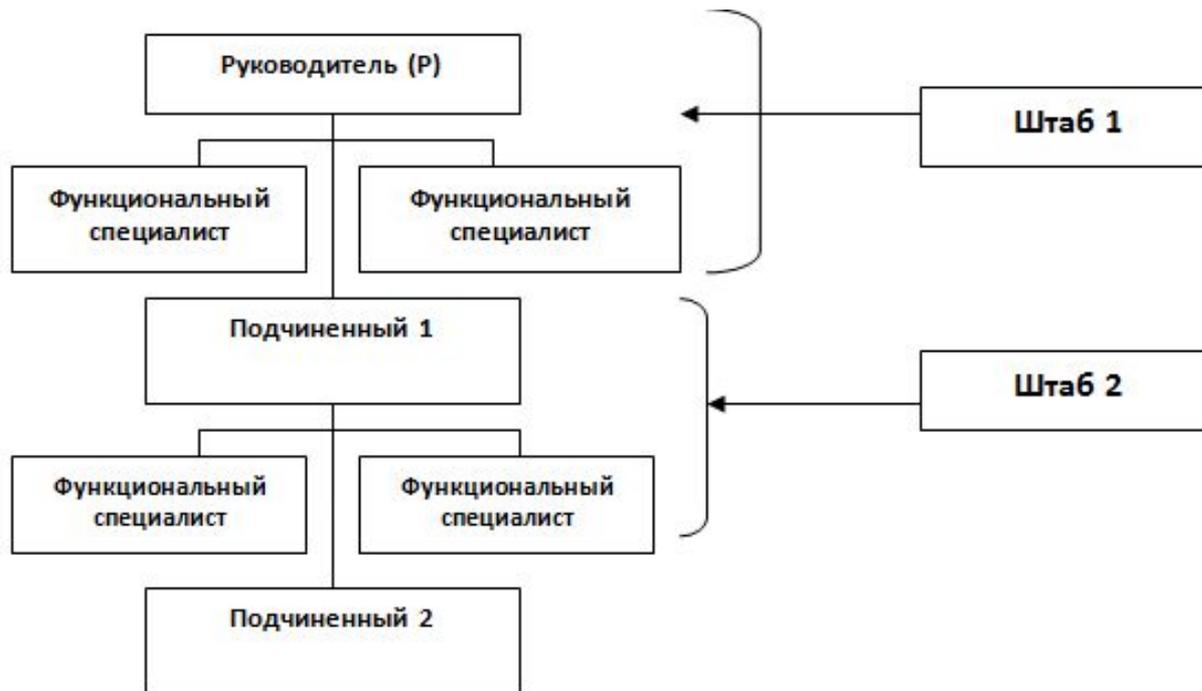


Линейно-штабная

- Обычно применяется на крупных предприятиях, является наиболее распространенной. В основе – линейная структура со штабами при каждом звене руководства в каждом отделении. Обычно используется предприятиями, имеющими филиалы (где каждый руководитель имеет свои ресурсы, производство, сбытовую сеть и т.д.).
- **Впервые такая структура возникла в фирме Дюпон.**

Недостатки:

- существует двойное подчинение
- очень затратная структура, т.к дублируется масса функций

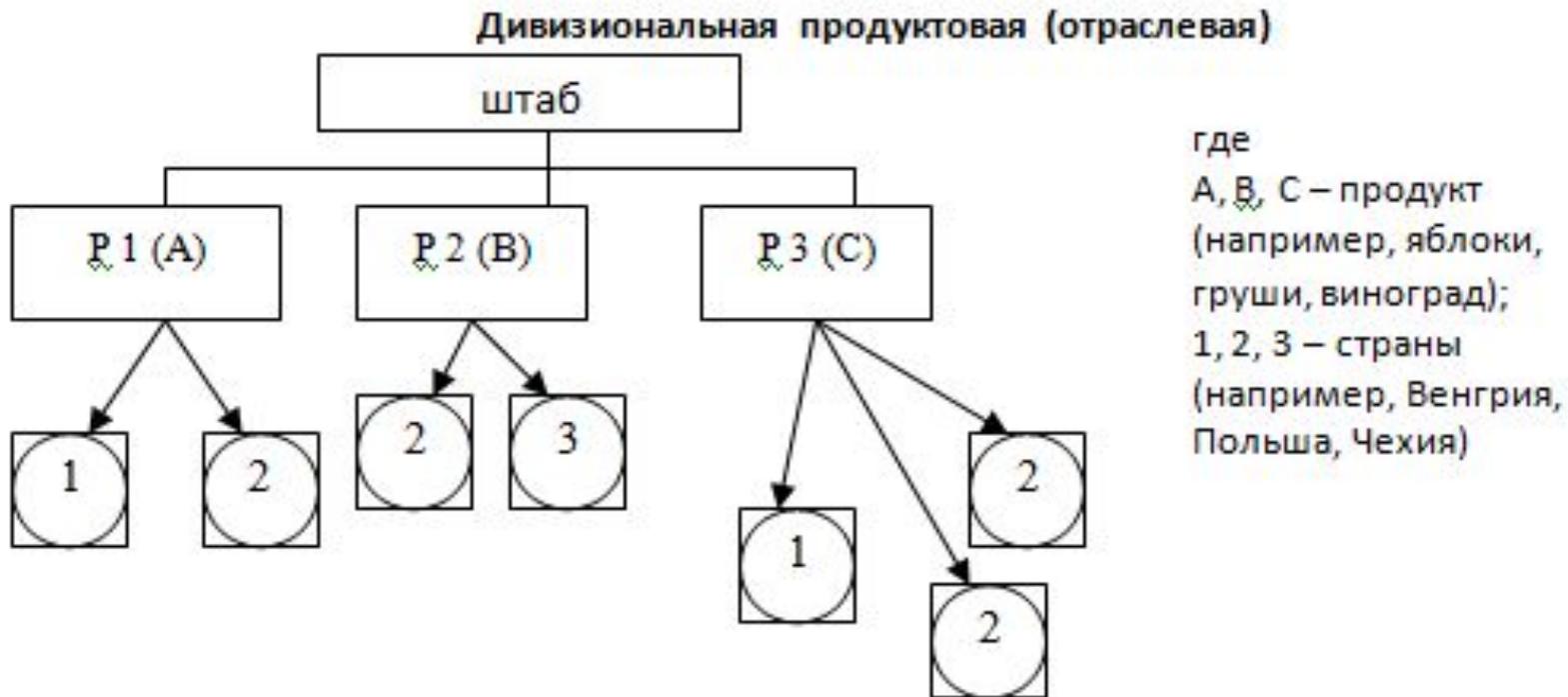


Дивизиональная

- Если отделение находится за рубежом, то оно будет называться **дивизионом** (т.к. имеет больше самостоятельности), такие отделения несут ответственность за прибыль, поэтому такие отделения называются **«центрами прибыли»**.

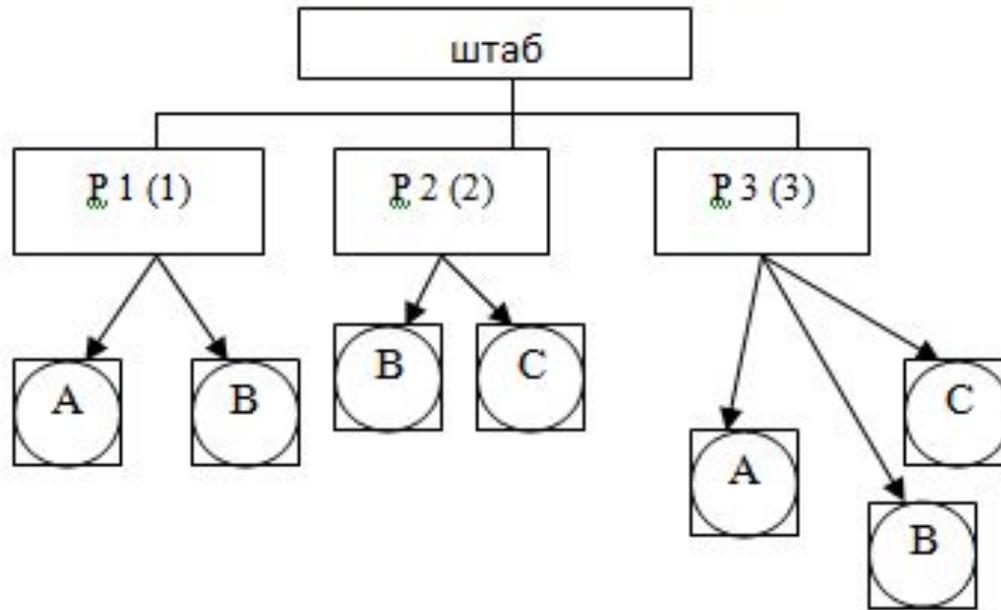
Основные недостатки:

- сокращается оптимальность организации, т.к. дублируются не только функции, но и связи
- отделения нацелены на максимизацию краткосрочной прибыли и подотчетны в этом штаб-квартире.



Отделения строятся по принципу обслуживания одного продукта или одного типа продуктов

Дивизиональная страновая (потребительская)



где
A, B, C – продукт
(например, яблоки,
груши, виноград);
1, 2, 3 – страны
(например, Венгрия,
Польша, Чехия)

- Если нужна продуктовая оргструктура, то мы делаем дивизиона по странам.

Органические (программно-целевые) оргструктуры

- Это структуры гибкие, способные решать сложные задачи в непредвиденных обстоятельствах

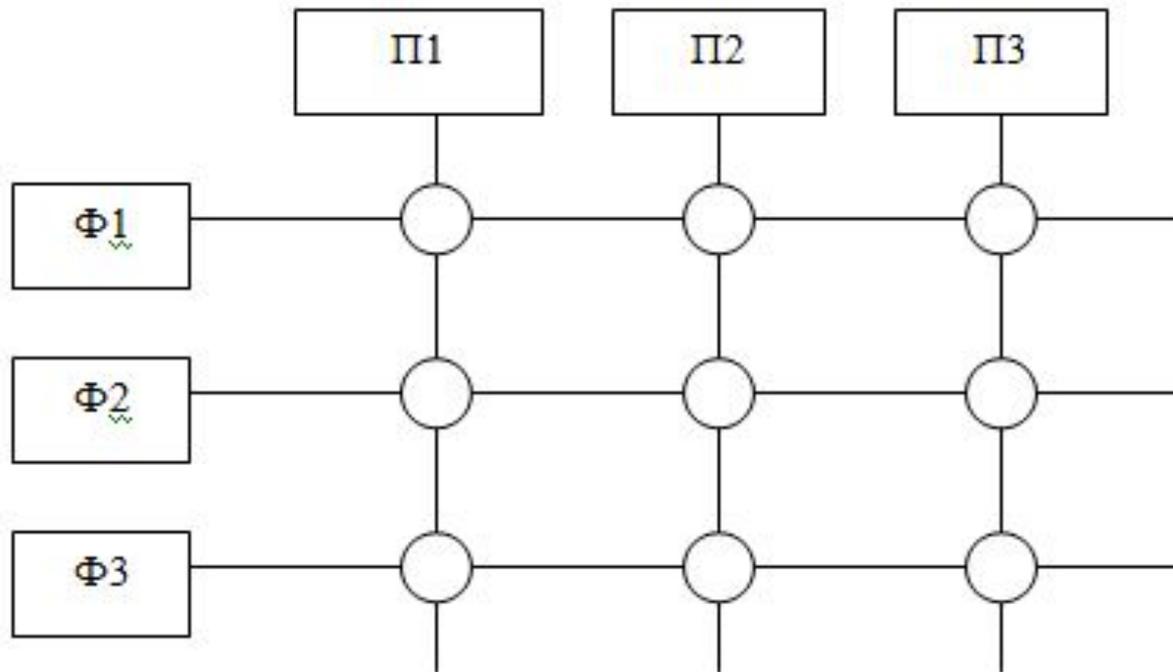
- **Матричные структуры**

- Структура построена на пересечении связей
- Для решения определенной задачи создается временный коллектив из числа функциональных специалистов и сотрудников подразделений
- На время решения задачи функциональный специалист не выводится из состава своего постоянного отдела («минус» - нарушается принцип единоначалия)

Достоинства:

- большая адаптация к изменяющимся условиям внешней среды – быстрее реагируют – решают задачи лучше
- на смену принципу «центр прибыли» приходит принцип «центр стратегического хозяйствования» (ЦСХ), когда подразделения отвечают за долгосрочную прибыль

Матричная структура



Где
П – руководитель
Подразделения
Ф – собственно само
подразделение

Управление по проекту

- Аналог матричной, но «плюс» - создается временная группа по осуществлению проекта, после – распускается.
- На время решения проекта работники выводятся из своих отделов (нет принципа двуначалия).
- Эта структура имеет так называемый «инновационный характер», используется в организациях, которые занимаются инновациями и инвестициями (НИИ, консалтинговые фирмы и т.д.).

Множественная структура (Конгломерат)

Подразделения фирмы построены по различным типам оргструктур, не имеют друг с другом технологических и хозяйственных взаимосвязей, но объединяются общей стратегической, хозяйственной целесообразностью. (Холдинги).