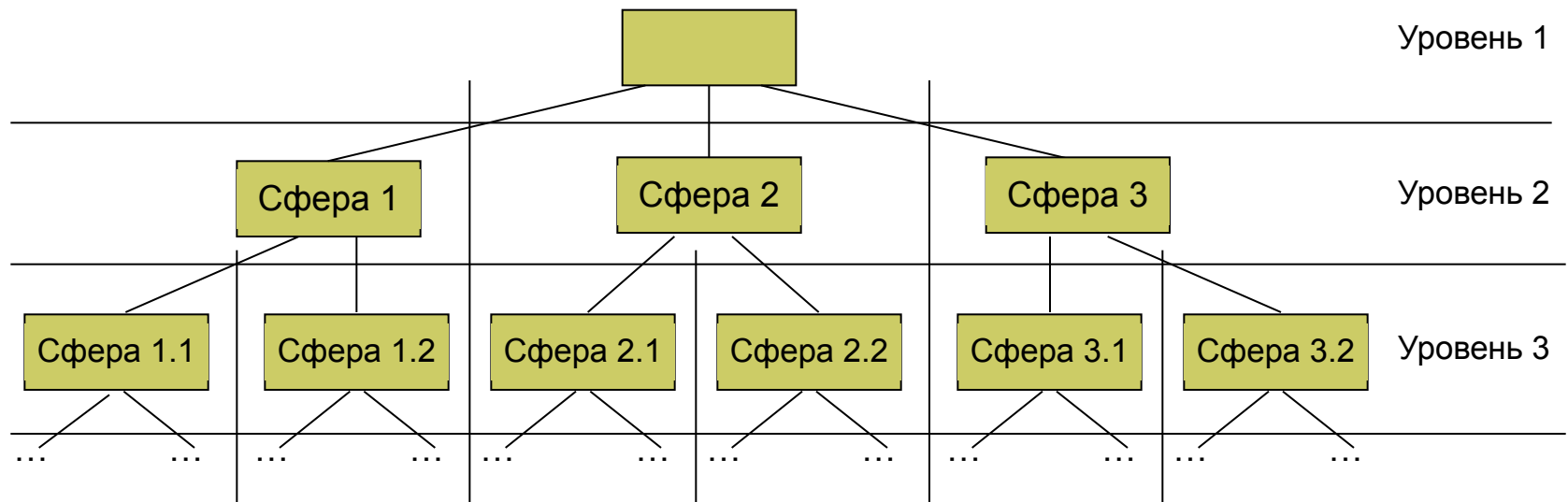


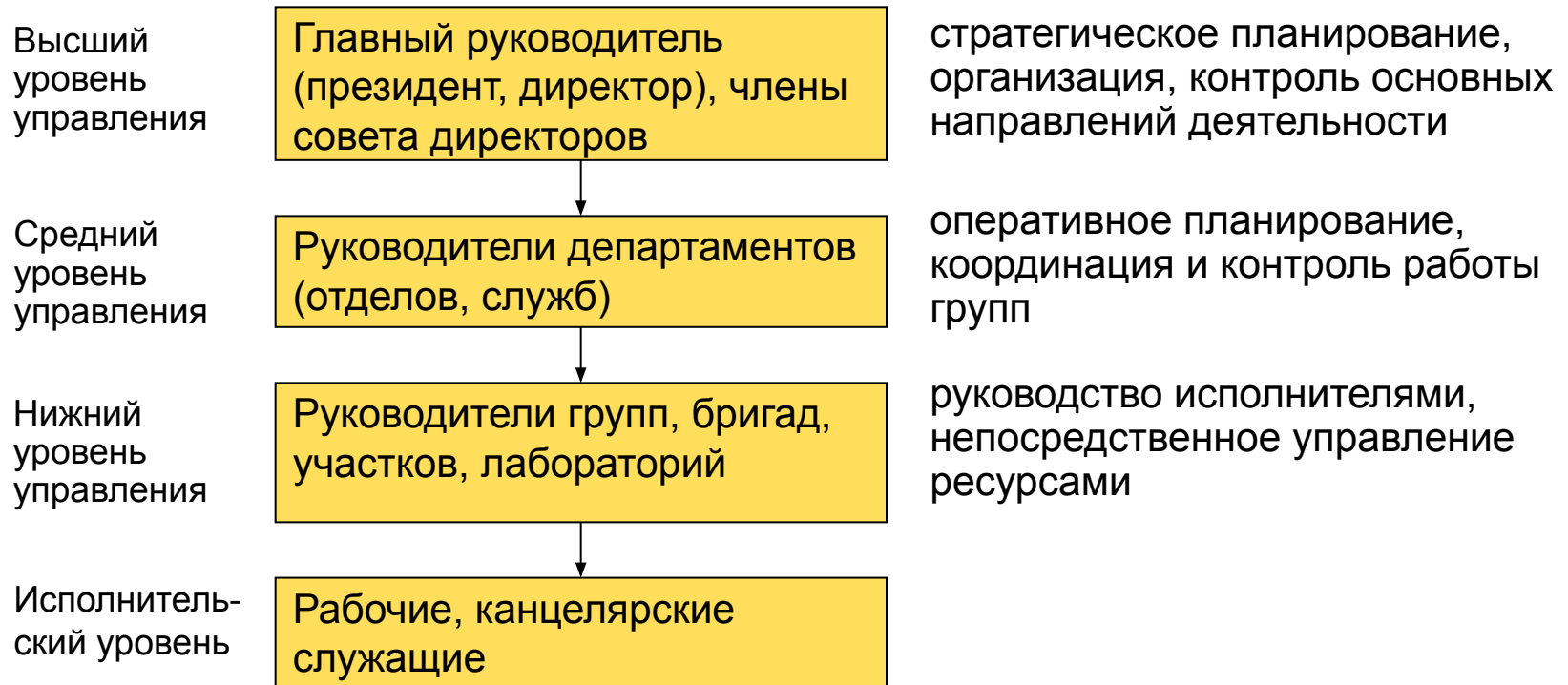
Иерархия подчиненности



Вертикальная дифференциация – разделение на уровни управления

Горизонтальная дифференциация - разделение сфер управления по направлениям, требующим специализированных знаний и умений

Уровни управления



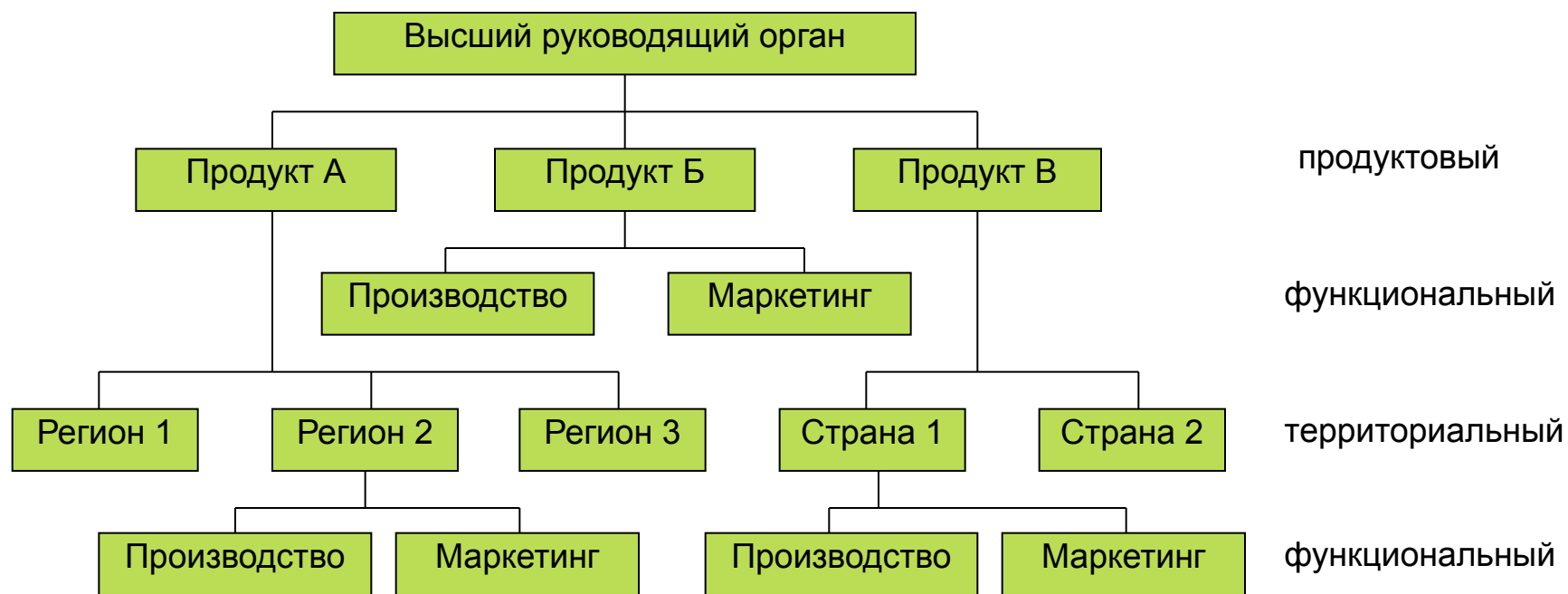
Департаментализация

Это группировка работников компании в специализированные подразделения, выполняющие определенные виды деятельности

Виды департаментализации:

- 1) функциональная** — подразделения выполняют отдельные функции
- 2) предметная (продуктовая)** — подразделения по отдельным видам продукции
- 3) территориальная (географическая)** — подразделения на базе определенных территорий
- 4) проектная** — временные подразделения для выполнения некоторого проекта
- 5) технологическая** — подразделения в соответствии с этапами технологического цикла
- 6) по времени** — подразделения действуют в определенные периоды времени
- 7) по потребителям** — подразделения ориентированы на отдельные потребительские группы.

Смешанное распределение сфер управления



Специализация

Специализация — степень специфичности деятельности подразделений.

Может быть узкой и широкой

Преимущества узкой специализации:

- могут быть использованы менее квалифицированные рабочие;
- повышается скорость выполнения работы, производительность;
- быстрее приобретается опыт;
- отбор и обучение упрощаются.

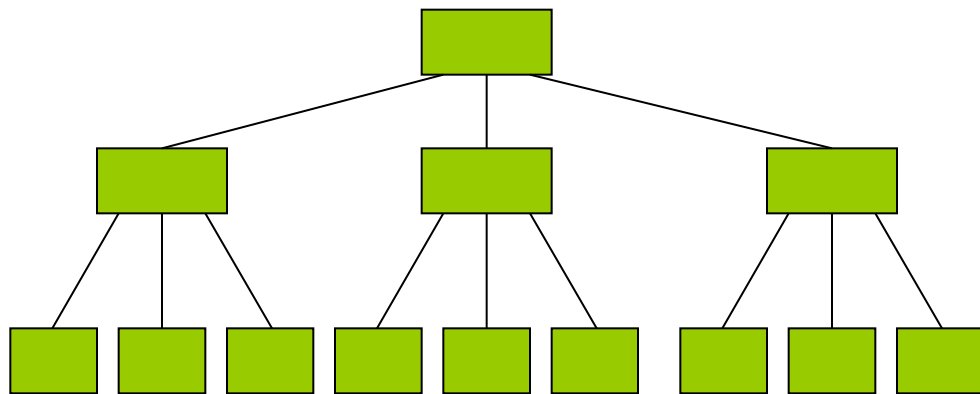
Недостатки узкой специализации:

- структура управления становится громоздкой, неадаптивной, возрастают затраты на аппарат управления
- работа сотрудников организации становится однообразной, шаблонной

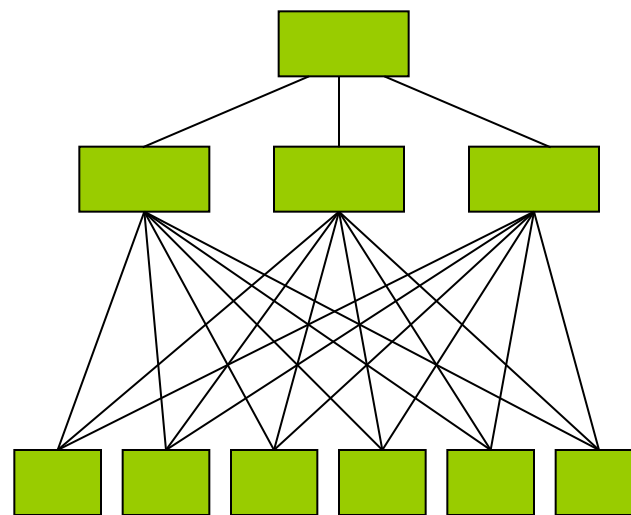
Координация

Координация обеспечивает согласованность действий специализированных подразделений и способствует достижению общей цели.

Классический принцип «единства команд»: деятельность сотрудников одного подразделения должна координироваться из одного центра



Современный подход –
многолинейные схемы



Диапазон контроля

Диапазон контроля (интервал контроля, интервал управления, масштаб управления) – количество работников, непосредственно подчиненных одному менеджеру

Бывает узкий (<5), средний (5-7), широкий (>7)

Формула Грейчунаса:

$$R = n \times (2^{n-1} + n - 1)$$

n - количество работников, непосредственно подчиненных одному менеджеру

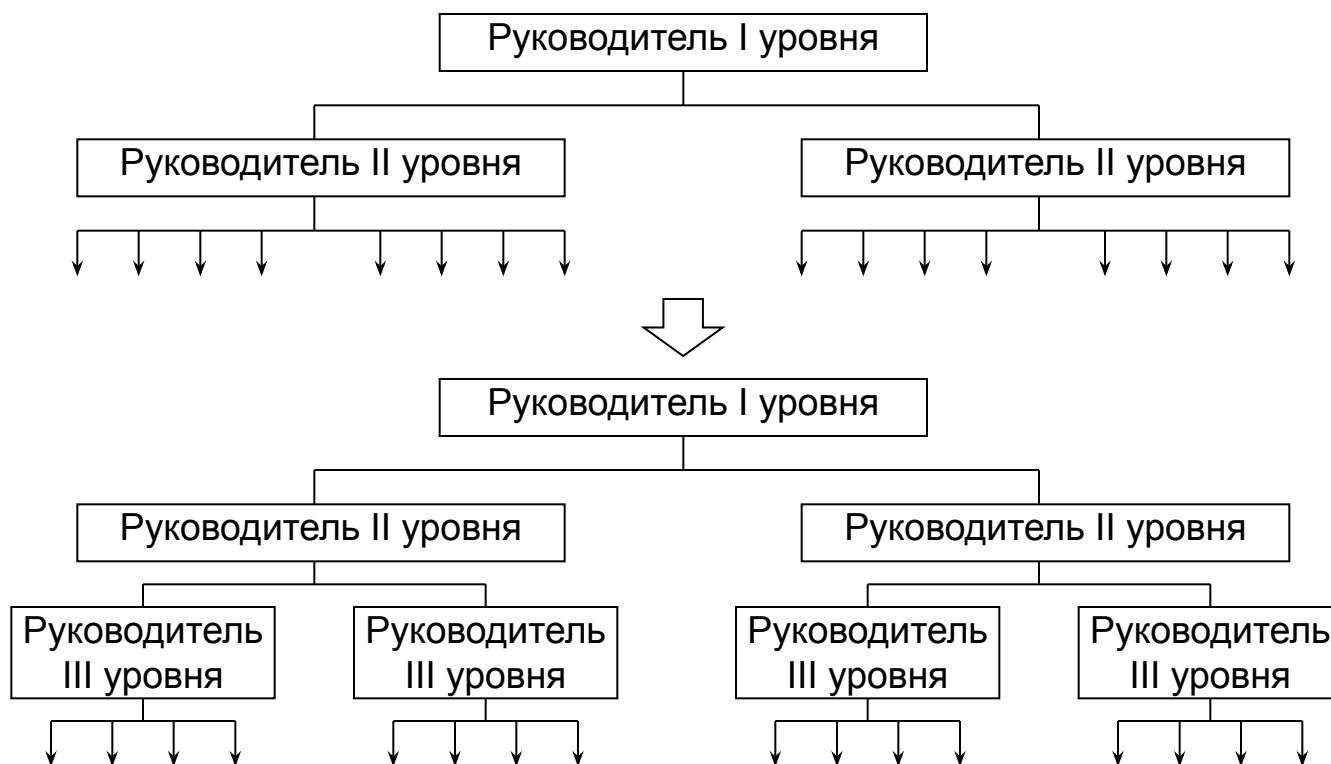
R - количество потенциальных взаимосвязей между ними

Факторы, влияющие на выбор диапазона контроля:

- 1. Факторы деятельности:** сложность работы, однородность, степень ее стандартизации, частота возникновения проблем и непредвиденных ситуаций.
- 2. Факторы, связанные с менеджером:** его способности (квалификация), объем его обязанностей и степень ответственности за результаты работы подразделения
- 3. Факторы, связанные с подчиненными:** уровень образования, компетентность подчиненных, их самостоятельность и ответственность, географическая близость подчиненных, их психологическая совместимость.

Изменение диапазона контроля

Сокращение диапазона контроля - за счет разбиения подразделений и введения еще одного уровня



Увеличение диапазона контроля - за счет слияния подразделений.

Виды власти

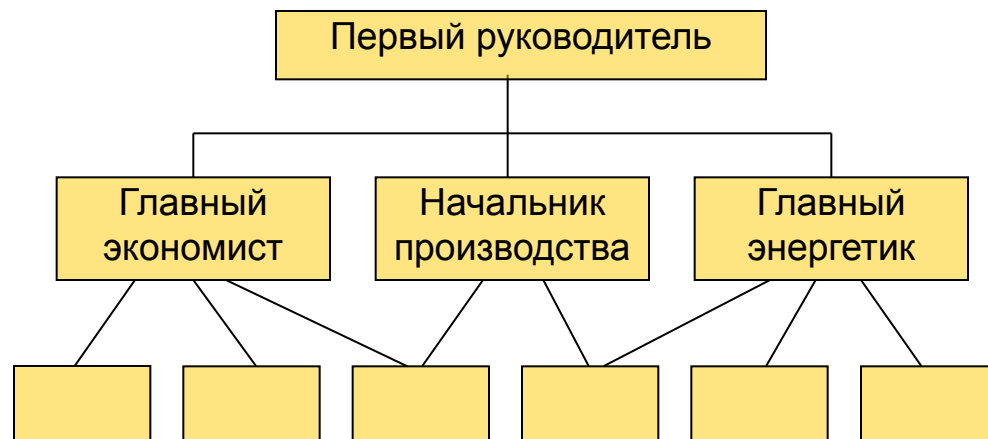
Власть — это право распоряжаться (командовать), принимать решения, контролировать и расходовать ресурсы.

Три основных типа власти:

1. Линейная власть задается штатной структурой организации и обеспечивает цепь команд. Связана с принятием решений, которые имеют прямое отношение к задачам соответствующего подразделения

2. Функциональная власть предназначена для дополнения линейной власти при осуществлении особых задач.

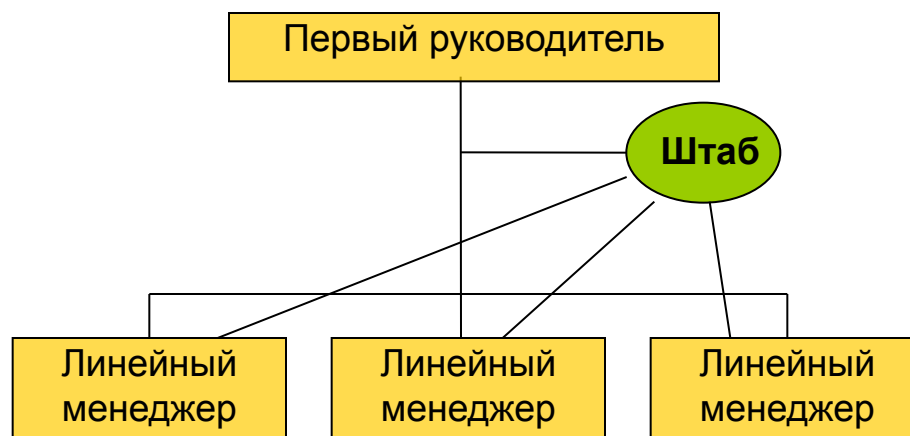
Менеджерам дано право не только управлять сотрудниками своего подразделения, но и издавать директивы другим подразделениям для того, чтобы выполнить особые предписанные обязанности



Виды власти

3. Штабной властью наделяются штабы - подразделения, которые оказывают помощь первому руководителю или руководителям линейных подразделений.

Это коллегиальные органы власти (комитеты, комиссии, советы, коллегии, целевые рабочие группы)



Рекомендации для обеспечения *сотрудничества* между сотрудниками линейных и штабных подразделений:

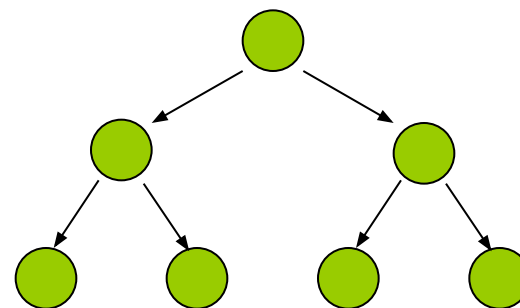
- штабные менеджеры должны давать рекомендации в форме советов, а не приказов;
- линейные менеджеры должны обращаться к штабам всегда, когда это необходимо, с готовностью принимать советы специалистов;
- нужно разделять лавры, полученные при реализации удачных рекомендаций между обеими сторонами;
- обе стороны несут полную ответственность за последствия.

Распределение полномочий

Делегирование полномочий – передача права принимать решения на нижестоящие иерархические уровни.

Требуется:

- предписать обязанности (задания);
- предоставить власть;
- установить ответственность.



Принципы делегирования полномочий:

- 1) фиксированной ответственности:** передача ответственности подчиненному не снимает эту ответственность с руководителя;
- 2) соответствия прав и обязанностей:** объем делегированных прав должен соответствовать объему делегированных обязанностей;
- 3) передачи ответственности на возможно более низкий уровень управления;**
- 4) отчетности по отклонениям:** подчиненные отчитываются только при наличии отклонений от плана.

Распределение полномочий

Преимущества делегирования:

- у руководителей освобождается время;
- у подчиненных появляются возможности для повышения квалификации
- появляются возможности внедрения специализации

Недостатки делегирования:

- усложняется координация и интеграция деятельности подчиненных
- требуется усиленный контроль за подчиненными

Препятствия со стороны руководителя:

- нежелание делиться властью
- недооценка подчиненных
- нежелание обучать подчиненных

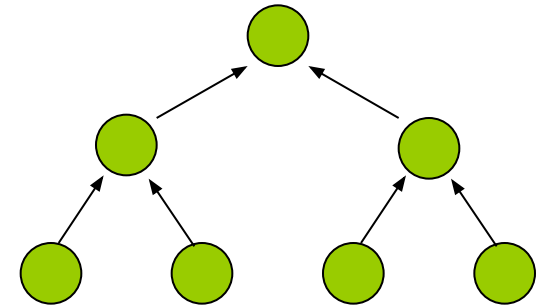
Препятствия со стороны подчиненных:

- не уверены в своих силах
- не хотят дополнительных обязанностей
- испытывают недостаток в информации или ресурсах

Распределение полномочий

Участие в управлении - привлечение работников нижестоящих уровней к принятию решений на более высоких уровнях.

Способы: совещания, консультации, опросы



Преимущество:

- создает у подчиненных ощущение сопричастности

Недостатки:

- сложность согласования мнений;
- размывание границ ответственности.

Централизация и децентрализация

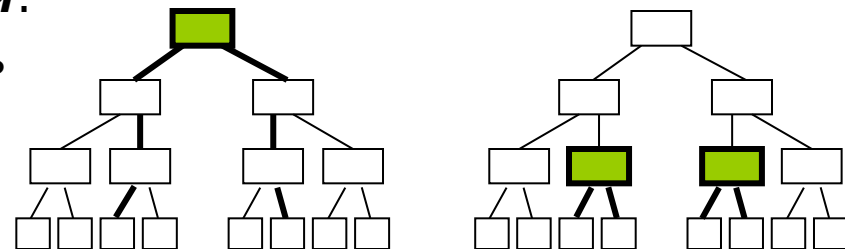
Централизация: решения принимаются только на верхних уровнях иерархии

Децентрализация - решения принимаются и на нижестоящих уровнях

Отличия централизованного и децентрализованного принятия решений.

1. **Оперативность принятия решений:**

- при централизации – низкая оперативность из-за протяженных линий коммуникации
- при децентрализации – оперативность выше, т.к. линии коммуникации короче



2. **Информированность лиц, принимающих решения (ЛПР)**

- при централизации – ЛПР хорошо представляет себе работу всей организации, но плохо информирован о ситуации в низовых подразделениях
- при децентрализации – ЛПР располагает неполной информацией об организации в целом, но хорошо информирован о ситуации в низовых подразделениях

Централизация и децентрализация

3. Скоординированность решений:

- при централизации – высокая согласованность принимаемых решений
- при децентрализации – может иметь место слабая координация

4. Компетентность лиц, принимающих решения:

- при централизации – ЛПР хорошо образованы, имеют высокую квалификацию, но могут не иметь узко специализированных знаний
- при децентрализации – ЛПР компетентны в своей узкой профессиональной области

5. Заинтересованность менеджеров среднего и нижнего уровней:

- при централизации – низкая (они отстранены от процесса подготовки решений)
- при децентрализации – высокая заинтересованность в результатах работы

6. Дублирование функций :

- при централизации – устраняется дублирование, что снижает затраты
- при децентрализации – часто имеет место дублирование функций менеджеров

Централизация и децентрализация

7. Унификация правил работы:

- при централизации – вводить единые правила гораздо проще
- при децентрализации – сложно обеспечить унификацию правил и процедур работы всех подразделений организации.

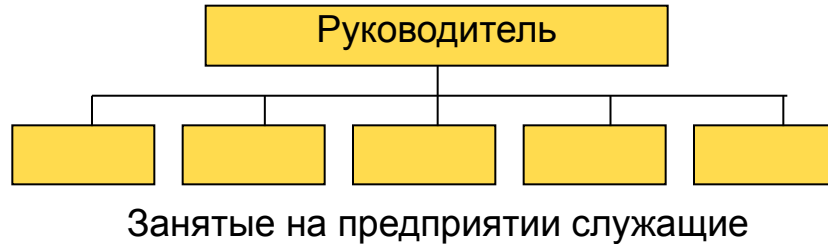
Выбор высокой степени **децентрализации**:

- при разнообразном производстве,
- при нестабильных условиях работы,
- при большой территориальной разбросанности компании;
- при большом размере.

Выбор высокой степени **централизации**:

- в сравнительно небольших организациях
- со стабильным производством, требующим тесной координации всех подразделений и стандартизированного подхода к работе

Простая структура



Руководитель принимает решения, отдает распоряжения, контролирует деятельность.

Структура - централизована

Достоинства:

- малые затраты на аппарат управления
- высокая заинтересованность работников в результатах работы (оценка и оплата их труда зависит от общего финансового результата)

Недостаток:

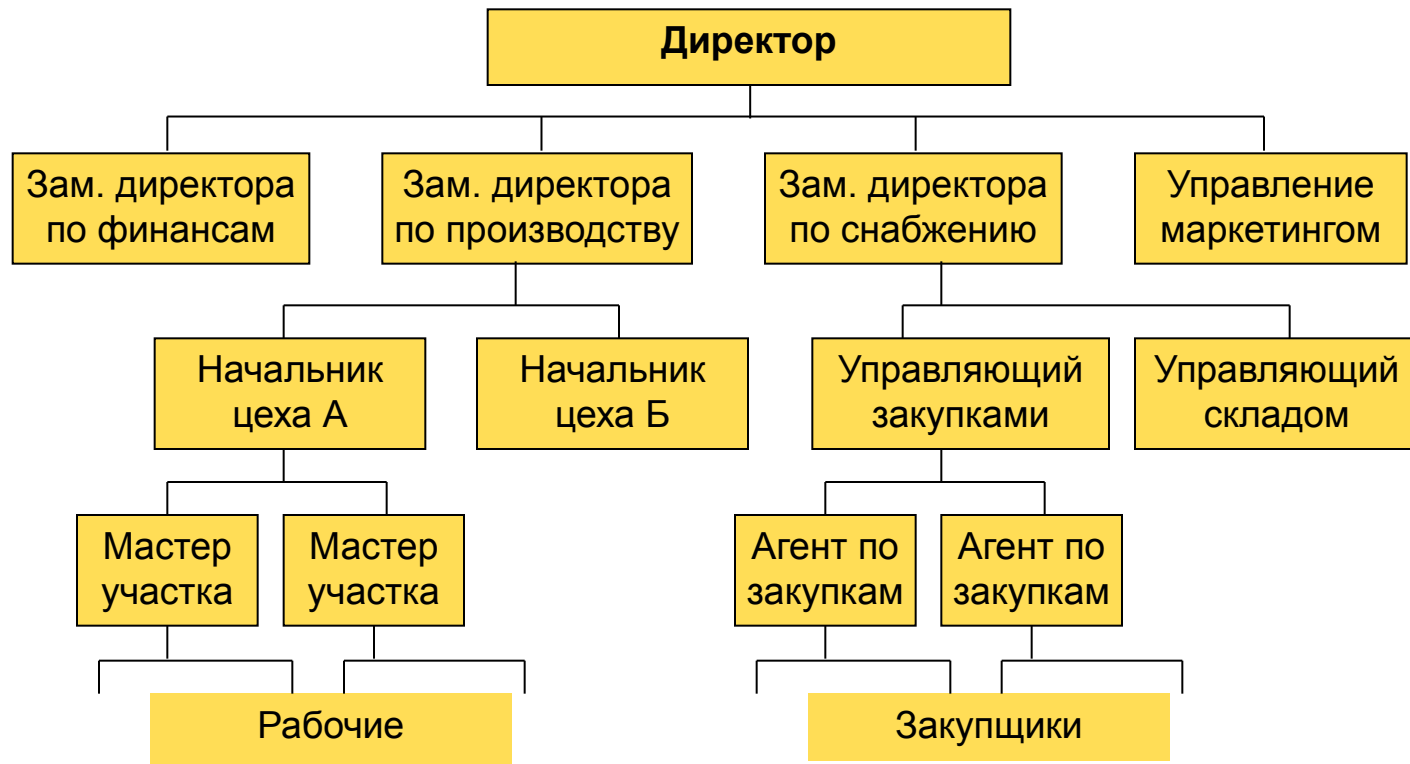
- узкая сфера применения (количество подчиненных невелико, деятельность предприятия – несложная, условия - стабильные).
Иначе у руководителя возникает недостаток компетенции, времени

Сфера применения:

для малых предприятий с малым ассортиментом товаров (услуг), действующих на стабильных рынках.

Функционально ориентированная структура

(линейно-функциональная структура)



Распределение сфер управления – по функциональному признаку (на нижних уровнях – также и по технологическому или продуктовому признаку).

Функционально ориентированная структура

Функциональные менеджеры: выполнение специализированных задач

Центральное руководство: координация функциональных подразделений (решение межфункциональных проблем), централизованный контроль.

Логика: **централизованно координируемая специализация**

Достоинства:

- высокоэффективное выполнение специализированных задач
- эффективный централизованный контроль

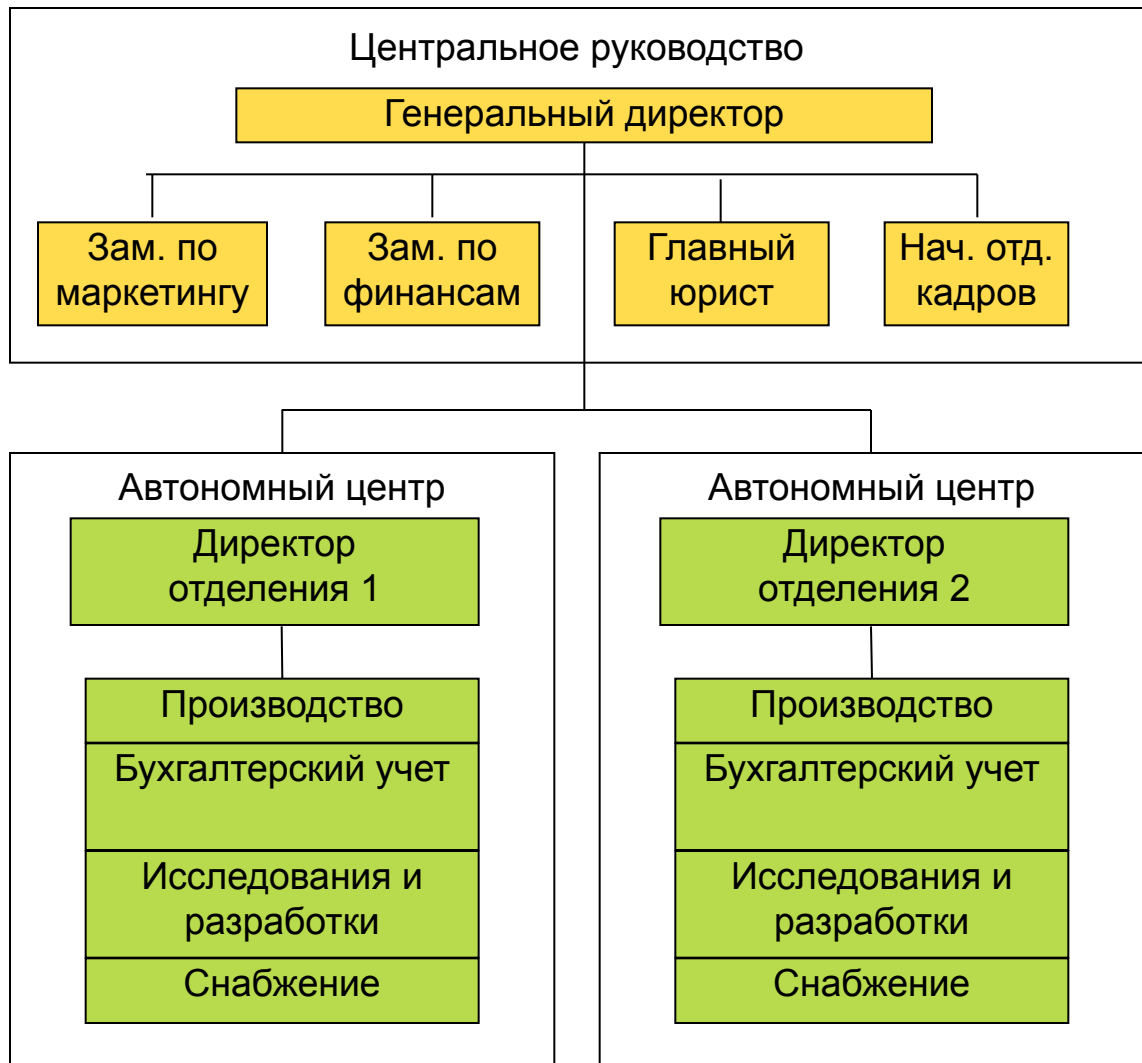
Недостатки:

- отсутствие у функциональных менеджеров ответственности за общий результат
- вероятность конкуренции между функциональными подразделениями
- недостаточность внимания к инновационной деятельности
- сложность координации функциональных подразделений

Сфера применения:

для средних предприятий, выпускающих однородную стандартизованную продукцию с использованием действующих технологий в условиях стабильного, сложившегося рынка.

Дивизиональная структура



Автономные центры (отделения) – самостоятельно хозяйствующие подразделения.

Центры - по продуктовому или территориальному признаку

Руководители отделений:
несут ответственность за результат (получение прибыли)
имеют все полномочия в области планирования, управления и контроля.

Дивизиональная структура

Центральное руководство: корпоративное стратегическое управление (поиск инвесторов, освоение новых рынков и новых технологий); централизованная оценка результатов работы автономных центров

Логика: сочетание автономности отделений с централизованной оценкой результатов и централизованным распределением инвестиций.

Достоинства:

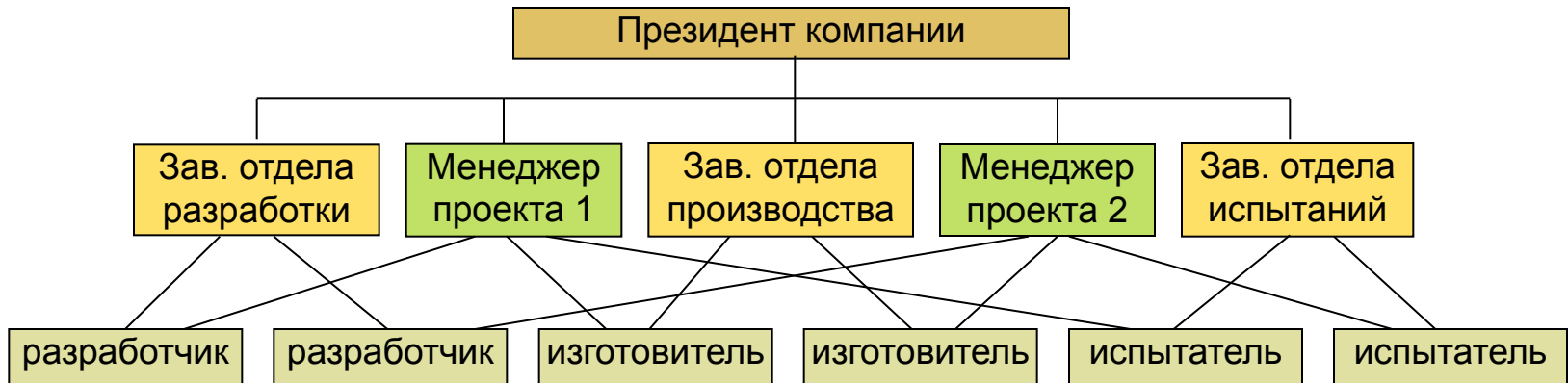
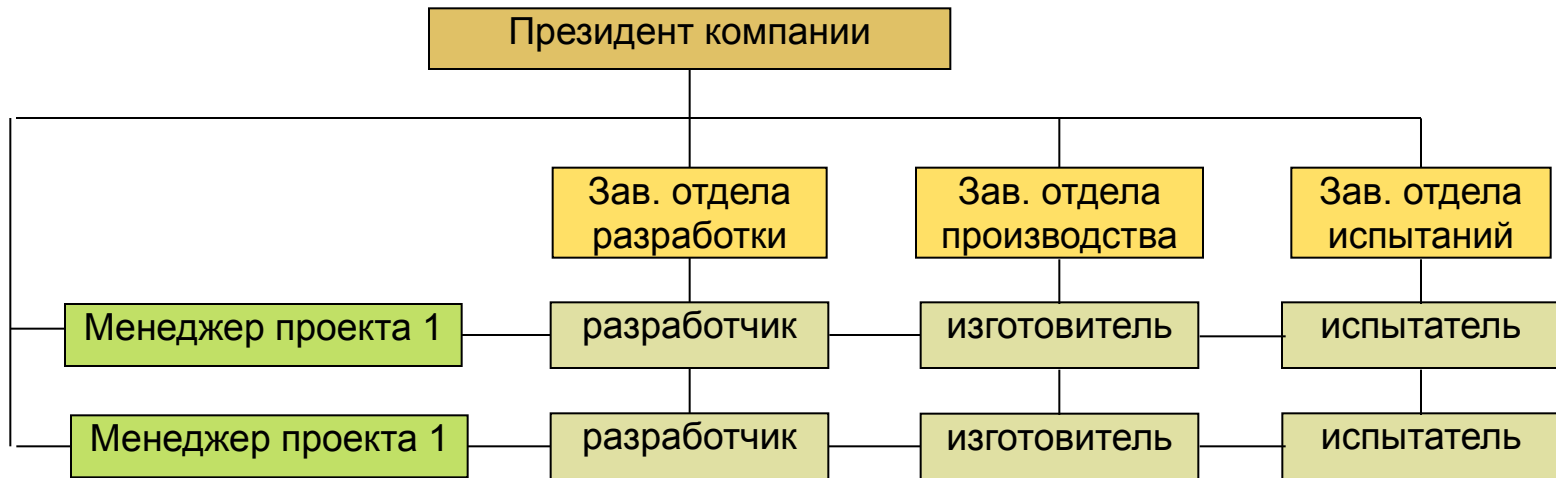
- повышается оперативность принятия решений: адаптивность;
- высокая ответственность руководителей отделений за получение прибыли;
- повышается мотивация инновационного подхода

Недостатки:

- руководству сложно проводить единую стратегию, сохранять единый имидж
- возможность возникновения дублирующих работ

Сфера применения: для крупных компаний, широко диверсифицированных, территориально разбросанных, действующих на нестабильных рынках.

Матричная структура



Матричная структура

Два канала управления: **функциональный** и **проектный (продуктовый)**

Для выполнения **проекта** (сложной многофункциональной задачи) создается **команда** – временное подразделение, состоящее из работников разных функциональных подразделений

Менеджеры проектов несут ответственность за выполнение проекта, имеют все полномочия по руководству выполнением проекта (планированию, финансированию, координации и оперативному управлению).

Функциональные менеджеры несут ответственность за выполнение определенной функции для всех проектов.

Центральное руководство занимается корпоративным стратегическим управлением.

Логика: распределение специализированных ресурсов по проектам и оперативная координация выполнения специализированных функций в рамках проекта.

Матричная структура

Достоинства:

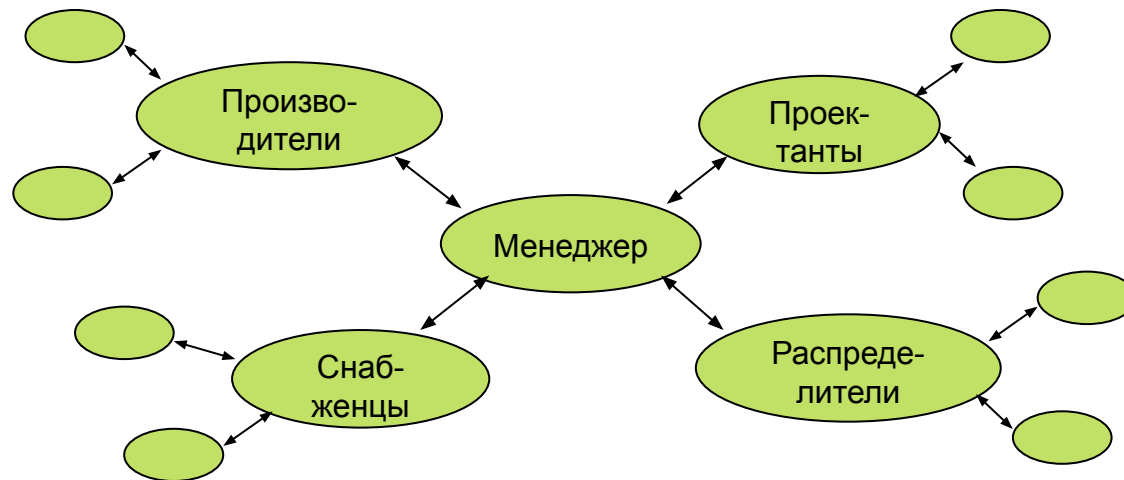
- гибкое коллективное расходование ресурсов;
- высокая согласованность в работе команды (оперативное решение межфункциональных проблем);
- высокая степень ответственности менеджеров проектов за конечный результат;
- возрастает мотивация к применению инновационного (новаторского) подхода.

Недостатки:

- сложность разграничения компетенции между менеджерами проектов и функциональными менеджерами
- сложно поддерживать адекватный баланс между двумя линиями управления.

Сфера применения: научно-исследовательские институты, научно-производственные объединения

Сетевая структура



Возникла в 1980-х г.г. в рамках общей тенденции к гибкости и дезинтеграции

Вместо отношений подчиненности – рыночные взаимосвязи;
вместо цепи команд – цепь контрактов, заказов на продукцию;

вместо иерархии подчиненности – сеть сотрудничающих производственных единиц, координируемых рыночными механизмами.

Компоненты сети независимы, отношения между ними добровольны.

Логика: получение конкурентных преимуществ путем предоставления широкой предпринимательской свободы с нацеленностью на конечный результат

Сетевая структура

Виды сетей:

Внутренняя сеть - объединение подразделений одной организации, которые продают и покупают товары и услуги друг у друга (внутренний рынок).

Внешняя стабильная сеть – стабильное объединение нескольких фирм, основанное на кооперации и взаимном владении акциями.

Внешняя динамическая сеть – временное объединение независимых фирм (или подразделений фирм) для одноразового производства товара или услуги.

Достоинства:

- автономность участников сети, свобода действий;
- высокая заинтересованность участников сети в конечном результате;
- экономия ресурсов за счет коллективного их использования;
- гибкость, быстрая адаптация к изменениям на рынке и в технологии.

Недостатки:

- сложность разработки и внедрения рыночных механизмов
- сопротивление персонала организаций введению сетевой структуры

Сфера применения: внутренние и внешние стабильные сети – в отраслях, требующих крупных капиталовложений;
внешние динамические сети – в высокотехнологичных отраслях.

Оценка эффективности структуры

Критерии эффективности организационных структур.

Оперативность принятия управленческих решений - своевременность выявления проблем и быстрота реагирования. Зависит от уровня централизации и структуры коммуникаций организации (наличия горизонтальных связей).

Адаптивность системы управления - способность эффективно функционировать при изменении условий (на рынках сбыта, поставок, финансовых рынках).

Экономичность аппарата управления - может оцениваться по удельному весу управленческих работников в общей численности персонала.

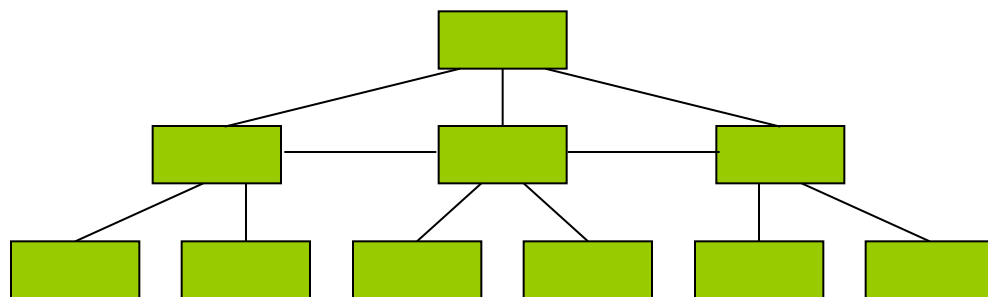
Уровень мотивации менеджеров - наличие зависимости между оценкой их труда и конечным результатом деятельности возглавляемых ими подразделений. Зависит от степени самостоятельности менеджеров в принятии решений, баланса прав и ответственности.

Эксперты оценивают вес каждого критерия в баллах от 0 до 100 (сумма весов всех критериев должна быть = 100 баллам).

Оргструктура оцениваются по каждому критерию в баллах от 0 (наихудшая оценка) до 1 (наилучшая оценка).

Для вычисления итоговой оценки оценку по каждому критерию нужно умножить на вес критерия и полученные результаты сложить

Направления коммуникаций



Два основных направления коммуникаций:

- **вертикальное** (вверх и вниз по уровням иерархии);
- **горизонтальное** (на одном уровне иерархии)

Эффективность разных направлений коммуникаций:

- горизонтальных связей - 90 %;
- вертикальных нисходящих (сверху вниз) – 20–25 %
- вертикальных восходящих (снизу вверх) – 10 %.

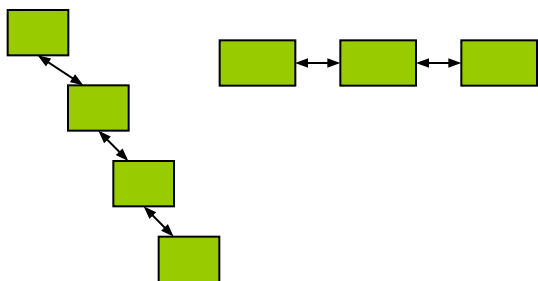
Горизонтальные связи используются в **децентрализованных** структурах для согласования решений, принимаемых менеджерами одного уровня

Основные формы горизонтальных связей:

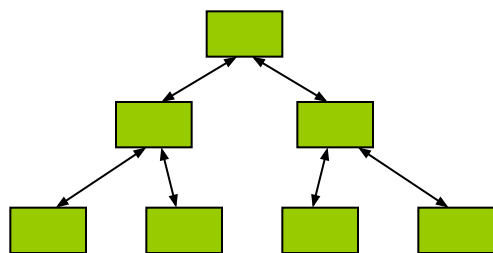
- **прямой контакт** между руководителями одного уровня
- создание **целевых групп** (временных или постоянно действующих) для решения проблем, затрагивающих несколько подразделений.

Схемы (сети) коммуникаций

Схемы коммуникаций *между менеджерами*:



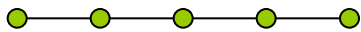
Цепь – для вертикальных и горизонтальных связей: при вертикальных связях цепь пронизывает всю организацию снизу доверху (или сверху донизу), при горизонтальных - цепь проходит вдоль одного уровня иерархии.



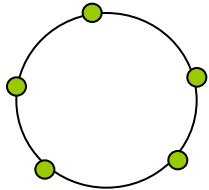
Дерево - только для вертикальных связей: информация «растекается» сверху от первого руководителя по всем подразделениям организации вплоть до исполнительского уровня или «стекается» снизу из разных подразделений к первому руководителю.

Схемы (сети) коммуникаций

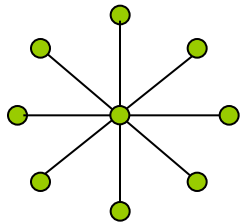
Внутригрупповые схемы коммуникаций :



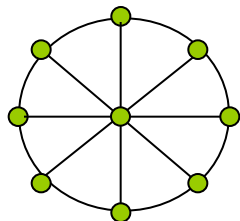
Цепь - децентрализованная (нет лидера), незамкнутая, неактивная (активен - человек на одном из концов цепи)



Круг - децентрализованная (нет лидера), замкнутая, активная (активным может быть любой член группы)



Штурвал (звезда) - централизованная (имеется лидер), неактивная (активен только лидер), упорядочена и устойчива



Паутина - централизованная (имеется лидер), более активная, чем штурвал, сильно связанная

Схемы (сети) коммуникаций

Эффективность внутригрупповых схем коммуникаций:

Скорость выполнения задачи выше в централизованных структурах (штурвал, паутина), т.к. члены группы в основном взаимодействуют только с лидером (для сложных задач скорость может снижаться из-за загруженности руководителя).

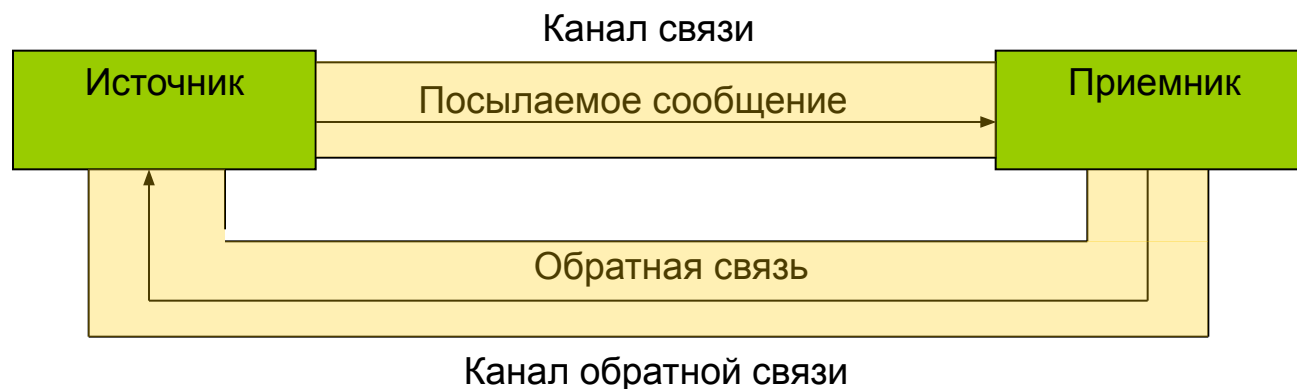
Точность выполнения задачи в централизованных структурах также выше, т.к. осуществляется централизованный контроль и координация всех сообщений (для сложных задач точность может снижаться из-за нехватки компетентности руководителя).

Удовлетворенность членов группы в централизованных структурах ниже, чем в децентрализованных, т.к. у рядовых сотрудников меньше степени свободы (независимости).

Выбор схемы:

- для **простых** и рутинных заданий (если требуется быстрота и точность) наилучшая структура – **штурвал**.
- для **сложных** творческих заданий наилучшая структура – **круг**.

Процесс коммуникации



Источник информации - сторона, посылающая сообщение

Приемник информации - сторона, получающая сообщение

Сообщения в процессе коммуникации передаются по **каналам связи**. Это может быть **устное обращение** (в том числе по телефону, радию), **письменное сообщение** (в том числе по компьютерным сетям).

Обратная связь — это ответ на посылаемое сообщение, например подтверждение получения сообщения или запрос на уточнение информации

Характеристики информации

- **объем**, (количество символов, байт и т.д.). Оптимальным является субминимальный объем информации — минимально полный объем, при котором человек может принять обоснованное управленческое решение;
- **достоверность** — процент реальных сведений к общему объему информации (100 % реальных сведений — абсолютно достоверная информация, 0 % — ложная информация);
- **ценность** — влияние на снижение уровня затрат ресурсов (времени, денег) для принятия правильного решения;
- **насыщенность** — соотношение полезной и фоновой информации. Если фоновой информации нет, то полезная плохо воспринимается («сухая»), если фоновой слишком много, то можно пропустить полезные сведения;
- **открытость** — возможность предоставления информации различным контингентам людей. Секретная (государственная тайна), а также конфиденциальная (для служебного пользования) информация имеет ограничения на использование;
- **структурированность** — наличие четких структур в сообщении (наличие в документах разделов, подразделов, четкая логическая связь между ними). Структуризация сообщений облегчает их восприятие.

Причины плохих коммуникаций

- **недостаточное понимание важности коммуникаций.** Руководители часто считают, что сотрудникам не обязательно знать о положении дел в организации
- **неправильные психологические установки.** Правильному пониманию смысла передаваемых сообщений часто мешают стереотипы мышления и предвзятое мнение;
- **недостаток надежной информации.** Людям не нравится неполная информация
- **нечеткие и нереалистичные требования.** Требования должны учитывать реальные обстоятельства, иначе они останутся благими пожеланиями;
- **плохо составленное сообщение.** Сообщение должно вести получателя от внимания к интересу, от интереса к основным положениям, от основных положений к вопросам и возражениям, от вопросов к выводам, от выводов к действиям;
- **отсутствие обратной связи.** Без обратной связи у отправителя сообщения отсутствует информация, было ли получено сообщение и правильно ли оно было понято.