

Менеджмент

/ Лекция 5

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА

ВОПРОСЫ ЛЕКЦИИ:

- Принципы организационной деятельности
- Организационная структура
- Организационные полномочия
- Базовые типы организационных структур

ВОПРОС 1. ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Для начала рассмотрим, что же такое организация как процесс (функция)?

Организовать — это значит:

- во-первых, распределить между людьми (исполнителями) задачи, ресурсы, полномочия и ответственность;
- во-вторых, обеспечить их совместную, скоординированную работу.

Процесс распределения задач между исполнителями (подразделениями организации) иногда **называют декомпозицией цели (целей) организации.**

Она подразумевает, что правильное и своевременное выполнение каждым сотрудником (подразделением) своей части работы приведёт в итоге к достижению общих целей организации.

Для продуктивной работы **необходимо обеспечить координацию работы** сотрудников (подразделений) организации.

Другими словами, работа группы людей может считаться организованной, если каждый **исполнитель знает:**

- что он должен делать;
- какими **ресурсами** (инструментами, деньгами, временем и т. п.) он для этого располагает;

- что он уполномочен **требовать (ожидать)** от других людей;
- какую **ответственность** он будет нести за ненадлежащее выполнение порученных ему задач;
- в каком **порядке** должны исполнители работать в группе и **как взаимодействовать** между собой.

Любая организационная деятельность характеризуется признаками:

- наличие общей цели или совокупности целей деятельности;
- совместная деятельность людей;
- особая система организационных отношений между людьми;
- наличие управления совместной деятельностью людей;
- технологичность деятельности;
- наличие определённой организационной культуры.

ВОПРОС 2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Если организационная деятельность распространяется не на отдельную группу людей, а на компанию в целом (или на её крупные части) и предполагает сохранение организационных принципов в течение длительного времени, то говорят, что менеджеры создают организационную структуру компании или точнее — организационную структуру управления (далее — ОСУ).

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Организационная структура управления — это совокупность всех подразделений компании и всех взаимосвязей между ними в соответствии с иерархией.



Решение о выборе типа и особенностей организационной структуры принимается высшим руководством компании, а её проектирование базируется на стратегических планах.

Однако структура организации может динамически изменяться в зависимости от требований стратегических целей компании, а также тактики, избранной для достижения этих целей.

Процесс построения ОСУ называется организационным проектированием.

Он состоит из этапов:

- департаментализация — деление организации по горизонтали на блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности (бизнес-функциям);
- установление соотношения полномочий сотрудников и руководителей;
- дальнейшее выделение более мелких подразделений;
- определение должностных обязанностей каждого сотрудника.

Одним из важнейших параметров ОСУ является **сфера контроля** (иначе — охват контролем или масштаб управления).

Сфера контроля — это число лиц, подчинённых одному руководителю на каждом уровне управления.

Другой важнейший параметр — **количество уровней иерархии** (уровней управления) в ОСУ предприятия.

Различные сочетания этих двух параметров дают различные **типы ОСУ**, а именно:

- многоуровневую ОСУ с узкими сферами контроля на каждом уровне;
- «плоскую» (имеющую малое число уровней)
ОСУ с широкими сферами контроля на каждом уровне.

В многоуровневой ОСУ наличие узкой сферы контроля (малого масштаба управления) облегчает работу руководителя на каждом уровне иерархии, однако, при этом каждый руководитель должен являться разносторонне подготовленным специалистом, т. к. ему придется отвечать сразу за несколько направлений деятельности.

Проблемы и достоинства «плоской» ОСУ меняются местами. Широкая сфера контроля усложняет работу руководителя, при этом большое количество специалистов на каждом уровне позволяет сделать работу более специализированной.

Малое количество уровней уменьшает время прохождения и процент потерь информации. Однако управление такими организациями требует привлечения иных принципов, отличающихся от принципов управления многоуровневыми структурами.

ВОПРОС 3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ

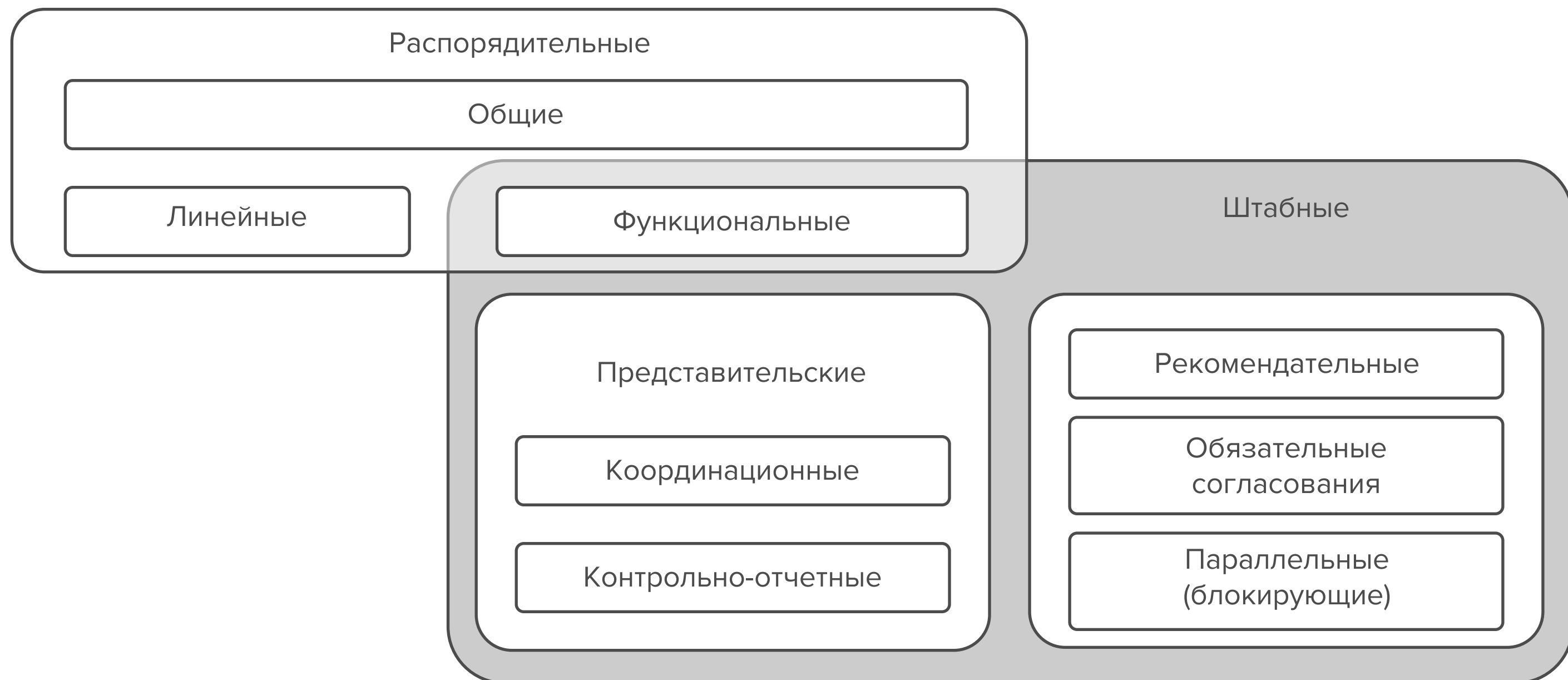
Для правильного понимания принципов построения ОСУ и функционирования организации важно знать **типы полномочий (связей) в организации.**

Полномочие — это право, официально предоставленное кому-либо на совершение чего-либо.

ТИПЫ ПОЛНОМОЧИЙ

В общем случае в менеджменте различают **три типа полномочий**:

- общие;
- линейные;
- функциональные.



Общие полномочия подразумевают право принимать решения, связанные с постановкой целей организации, выработкой стратегии, действиями в кризисной ситуации и т. п. Такие полномочия принадлежат высшему руководству организации.

Линейные полномочия предполагают наличие прямой должностной связи между руководителями и исполнителями, в рамках которой руководители отдают распоряжения исполнителям, т. е. указывают что, когда, где (а иногда и как) они должны делать (или, наоборот, не делать), чтобы обеспечить достижение поставленной цели.

При этом линейные руководители несут ответственность за каждого подчинённого им исполнителя и координацию работ.

Функциональные полномочия обеспечивают управленческое воздействие руководителя на исполнителей в виде набора конкретных функций, без права оказывать административное воздействие.

Они реализуются посредством функциональных (косвенных) связей.

Такие полномочия заключаются в том, что некоторые руководители имеют право принимать решения, регулирующие деятельность работников, непосредственно подчинённых другим (линейным) руководителям.

Причём эти решения являются обязательными для исполнения этими работниками.

Общие, линейные и функциональные полномочия относятся к распорядительным полномочиям.

Помимо них существуют и другие типы полномочий.

Представительские полномочия предусматривают выполнение назначенными сотрудниками по поручению руководства таких функций, как координация и контроль деятельности.

Отдельные сотрудники (а также временные или постоянные комиссии и комитеты), реализующие функцию координации, наделяются **координационными полномочиями**.

Такие полномочия реализуются в процессе разработки несколькими подразделениями совместных решений или проектов.

Контрольно-отчётными полномочиями наделяются сотрудники, выполняющие в установленных рамках функции проверки деятельности подразделений (и отдельных сотрудников) и получения от них необходимой информации.

Подобные полномочия могут быть возложены на специальные подразделения (например, контрольно-ревизионный отдел, службу мониторинга), а также на функциональные службы (например, бухгалтерию).

Согласительные полномочия состоят в том, что их обладатели обязаны выразить своё отношение к решениям, принимаемым в рамках распорядительных или координационных полномочий:

- **рекомендательные полномочия** (они являются наиболее ограниченными и сводятся в основном к консультированию линейного руководства);

- **обязательные согласования** (расширенные рекомендательные полномочия). Иногда выделяют особый тип обязательных согласований — предостерегающие полномочия;
- **параллельные полномочия** (такие полномочия дают право отклонять отдельные решения линейного руководства, их иногда называют блокирующими. Блокирующими полномочиями обладает, например, главный бухгалтер предприятия, т. к. без его согласия не может быть принято решение, относящееся к финансовой деятельности компании).

Часто в менеджменте используется понятие «штабные полномочия».

Под ними подразумевается совокупность различных полномочий, реализуемых специальным административным аппаратом компании, называемым штабом.

К штабным часто относят полномочия:

- функциональные;
- согласительные;
- представительские.

Ещё одним важным параметром ОСУ любой компании является соотношение уровней централизации и децентрализации управления.

В централизованных организационных структурах высшее руководство оставляет за собой большую часть полномочий.

В децентрализованных организационных структурах полномочия делегируются (передаются) и на нижестоящие уровни управления.

Большое значение имеет выбор **оптимального соотношения между централизацией и децентрализацией** властных функций в организации, т. к. от этого зависит эффективность управления.

Излишняя централизация управления приводит к тому, что деятельность организации почти полностью зависит от высшего уровня управления.

Решить эти и некоторые другие проблемы позволяет децентрализация, в основе которой лежит понятие **«делеги́рование полномо́чий»**.

Делегирование полномочий — это передача части функций руководителя другим менеджерам или сотрудникам для достижения конкретных целей организации.

Делегирование полномочий используется для оптимизации системы управления компанией.

В основе делегирования полномочий лежит уверенность в том, что сотрудники, работающие над конкретной проблемой, лучше понимают ситуацию, чем руководитель, и им проще найти верное решение.

При делегировании полномочий очень важно учитывать **два обстоятельства**:

- дополнительные функции и ответственность за их выполнение можно передавать лишь тем сотрудникам, чьи компетенции, профессиональные и личностные качества соответствуют определённым требованиям (ответственность, большой опыт работы, самостоятельность, желание заниматься управленческой деятельностью, коммуникабельность и т. п.);
- вместе с дополнительной ответственностью этим сотрудникам должны передаваться соответствующие права, позволяющие им принимать управленческие решения.

Кроме того, высшие менеджеры, делегируя часть своих полномочий другим сотрудникам, не должны забывать об их **материальном вознаграждении** (например, повышении заработной платы, выплате премий и т. п.).

Недостаточное внимание к правилам делегирования полномочий может свести на нет все усилия по улучшению работы организации или даже полностью парализовать её работу.

ВОПРОС 4. БАЗОВЫЕ ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

При всём разнообразии типов ОСУ их можно условно разделить на две группы:

- **бюрократические** (механистические);
- **адаптивные** (органические).

Различия бюрократических и адаптивных организационных структур

Бюрократические (механистические)

- широкое использование формальных правил и процедур;
- централизованное принятие решений;
- узко определенная область;
- жесткая иерархия власти.

Целесообразны в условиях:

простой, малоизменяющейся внешней среды; простых целей; возможности измерения результатов труда

Предприятия с простыми технологиями, функционирующие в слабоконкурентных отраслях и т.п.

Адаптивные (органические)

- умеренное использование правил и процедур;
- децентрализация власти;
- небольшое число уровней иерархии;
- широкое участие работников в принятии решений.

Целесообразны в условиях:

сложной, высокоподвижной внешней среды; сложных целей; трудности измерения

Организации научно-исследовательского, творческого профиля, предприятия со сложными технологиями и т.п.

В наши дни существует большое разнообразие типов организационных структур управления. Тем не менее можно выделить несколько базовых (основных) типов.

К базовым типам ОСУ относятся:

- линейная (простая);
- функциональная;
- дивизиональная;
- матричная.

В линейной (простой) структуре каждый руководитель обеспечивает руководство подчинёнными подразделениями по всем видам деятельности, т.е. является линейным руководителем.

Выполняемые работы в такой организации однотипны, а персонал не разделяется по функциям или квалификации.

ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ ЛИНЕЙНОЙ ОСУ

Достоинства линейной ОСУ

- Простота построения
- Чёткая система взаимосвязей «начальник — подчинённый»
- Явно выраженная ответственность каждого руководителя и исполнителя
- Быстрая реакция исполнителей на указания своего непосредственного руководителя

Недостатки линейной ОСУ

- Чрезмерная нагрузка на высший уровень управления
- Отсутствие вспомогательных служб
- Отсутствие возможности быстрого разрешения вопросов, возникающих между различными структурными подразделениями

Линейная ОСУ применяется в организациях малого бизнеса или на нижних уровнях иерархии (в группах, бригадах, звеньях и т. п.) в организациях среднего и большого размера.

Линейная ОСУ относится к структурам бюрократического типа.

Функциональная ОСУ создаётся путём выделения в организации т. н. функциональных областей, каждая из которых имеет свою чётко определённую задачу (бизнес-функцию) и обязанности.

Как правило, в компаниях выделяются такие бизнес-функции, совместное выполнение которых обеспечивает производство продукции и её сбыт (или оказание услуг клиентам).

К таким функциям чаще всего относятся:

- маркетинг (изучение рынка);
- научные исследования и опытно-конструкторские разработки (НИОКР);
- закупки (сырья, материалов, оборудования и т. п.);
- производство продукции;
- сбыт продукции;
- управление финансами предприятия и т. п.

ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ОСУ

Достоинства функциональной ОСУ

- Высокая квалификация менеджмента и персонала в пределах своей функциональной области
- Эффективное достижение функциональных целей
- Удобство производства малой номенклатуры товаров

Недостатки функциональной ОСУ

- Слабое представление менеджеров функциональных подразделений об общих целях организации
- Слабая координация работы подразделений
- Незначительные инновации
- Медленная реакция на изменения внешней среды

Комбинация линейного и функционального подходов к построению организации приводит к линейно-функциональной ОСУ.

В большинстве случаев организационные структуры современных компаний, называемые функциональными, на самом деле являются линейно-функциональными.

Дивизиональная ОСУ создаётся в том случае, когда организация начинает производить разнообразные виды продукции, выходит на новые рынки (регионы, страны) или ориентирует свою деятельность на различные группы клиентов.

Термин «дивизиональная» (от англ. division — разделение, подразделение, отдел, дивизион) указывает на то, что в компании для решения перечисленных задач создаются отдельные организационные единицы — дивизионы.

Дивизиональная ОСУ обладает рядом **экономических преимуществ:**

- Способствует более эффективному размещению капитала. Выбирая объект инвестиций, штаб-квартира имеет возможность сконцентрировать ресурсы компании на самых сильных своих рынках, направляя прибыль одних подразделений на помощь или обеспечение роста других.
- Позволяя молодым руководителям самостоятельно управлять бизнес-единицами, дивизиональная форма способствует подготовке руководящих кадров высшего эшелона.
- Распределяет коммерческие риски по разным рынкам.
- Обладает исключительной стратегической оперативностью, быстротой реакции.

Матричные (проектно-матричные) ОСУ иногда называют структурами адхократического типа. Термин адхократия (от лат. ad hoc — «специально для этого») говорит о том, что структура компании может быстро изменяться, адаптируясь к изменяющимся условиям работы.

Для деятельности, которая имеет чётко выраженное начало и окончание, формируются проекты, для постоянной деятельности — целевые программы. Поэтому проектно-матричные ОСУ иногда называют **программно-целевыми**.

ПРЕИМУЩЕСТВА МАТРИЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР:

- более чёткая (по сравнению с другими типами ОСУ) ориентация на проектные (программные) цели и требования рынка (спрос);
- высокая эффективность оперативного управления;
- возможность оперативного снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов;
- улучшение контроля за отдельными задачами проекта или целевой программы;
- сокращается время реакции на нужды проекта или программы за счёт создания горизонтальных коммуникаций и единого центра принятия решений.

НЕДОСТАТКИ МАТРИЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР:

- трудность однозначного установления ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы (следствие двойного подчинения);
- необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям и программам или проектам;
- высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимость их обучения;

- частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ;
- возможность нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за оторванности сотрудников, участвующих в проекте или программе, от своих подразделений.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

- Дрондин А. Л. Менеджмент: интернет-курс.
— М.: МФПУ «Синергия», 2016.
- Михненко П. А. Теория менеджмента: учебник.
— М.: МФПУ «Синергия», 2014. — Глава 5.
- Веснин В. Р. Управление персоналом.
Теория и практика: учебник. — М.: Проспект, 2010.
- Гольдштейн Г. Я. Основы менеджмента: учеб. пособие.
— 2-е изд., доп. и перераб. — Таганрог: ТРГУ, 2003.
- Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2011.
- Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — 3-е изд. — М.: Вильямс, 2008.
- Теория менеджмента: учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения / Под ред. А. М. Лялина. — СПб.: Питер, 2009.

Таким образом, внедрение матричной структуры даёт хороший эффект в организациях с высоким уровнем корпоративной культуры и квалификации сотрудников, в противном случае возможна дезорганизация управления.