

Лекционное занятие 3.1.

Основы организации
 Централизация и децентрализация
 Вертикальная и горизонтальная координация

Основы организаций

Процессы организации сопровождают деятельность менеджеров постоянно: от создания новых до трансформации и прекращения деятельности существующих организаций.

Организация – особый порядок распределения, размещения и использования ресурсов в процессе производства, основанный на разделении труда, механизмах координации и управления процессами выполнения рабочих задач.

Организационная структура совокупность инструментов, при помощи которых менеджеры управляют определенной комбинацией ресурсов в процессе выполнения рабочих задач. Порядок распределения ресурсов и применения инструментов, при помощи которых менеджмент контролирует организацию отражен в организационной схеме, изображенной на рисунке 1.

				Президент компании			
Вице-президенты компании							
	по производству		по финансам		по продажам		по кадрам
Руководители среднего звена							
	направления производства		финансирование и кредитование		направления продаж		социальные программы
Руководители линейных и функциональных подразделений (цеха, отделы)							
	цеха, участки		анализ, учет, контроль		упаковка, отгрузка		повышение квалификации
Руководители первичных подразделений (бригад, групп, секторов)							
	техника, ремонт		доходы, расходы		сервис, рекламация		аттестация, резерв

Рис. 1 Организационная схема предприятия

Организационная структура включает:

а/ **Комплекс задач**, которые выполняют сотрудники отдельных подразделений отражает степень разделения и специализации труда, соответствующие применяемым в организации системам техники и технологии. Разделение труда или специализация характеризуют степень детализации задач по отдельным видам работ и подразделениям. В каждом из подразделений сотрудники выполняют задачи, которые относятся к специализированной функции. Сокращение круга обязанностей сопровождается ростом эффективности их исполнения.

б/ **Властные полномочия** образуют командную цепочку, которая связывает сотрудников организации и определяет их подотчетность. В основе командной цепочки лежат два принципа:

- **единоначалия** - подчинение только одному менеджеру;
- **скалярности** - предполагает, что в организации действует четко определенная линия властных полномочий, охватывающая всех работников: каждый сотрудник имеет необходимые полномочия; каждый сотрудник несет ответственность за свои действия.

В командной цепочке отражается структура властных полномочий организации. Властные полномочия – официальное законное право менеджера принимать решения, отдавать приказы и распределять ресурсы для достижения желаемых организационных результатов. Властные полномочия:

- детерминируются исключительно должностью, а не личными характеристиками сотрудника организации. Менеджеры наделяются властными полномочиями в силу их позиции в организационной иерархии, и каждый, кто занимает аналогичную должность, должен получить те же самые права;

• принимаются подчиненными. Властные полномочия распространяются с вершины иерархической пирамиды организации к ее основанию, но повиновение подчиненных основано прежде всего на их уверенности в легитимности приказов менеджеров;

- распределяется сверху вниз по вертикали управленческой иерархии. Должности на вершине иерархии наделяются большим объемом формальных прав, чем должности на других ее уровнях.

с/ **Ответственность за принимаемые решения** - оборотная сторона властных полномочий. Это назначенные сотруднику обязанности по решению рабочих задач или выполнению определенных видов деятельности. Властные полномочия соразмерны возложенной ответственности. Если ответственность менеджера не подкрепляется достаточными полномочиями, выполнение задания возможно, но затруднительно, ибо основными «рычагами» руководителя выступают способности к убеждению коллег и подчиненных и фортуна. Когда властные полномочия менеджера «перевешивают» ответственность, возникает соблазн злоупотреблений избыточным ресурсом, использования всей полноты власти ради ничего не стоящих результатов.

Подотчетность – механизм, посредством которого достигается баланс властных полномочий менеджера и возложенной на него ответственности. Подотчетность означает, что наделенные властными полномочиями и ответственностью менеджеры обязаны докладывать и обсуждать результаты выполнения рабочих задач с руководителями, занимающими более высокие позиции в командной цепочке. Подчиненные должны осознавать подотчетность за решение поставленных задач, свою ответственность и иметь необходимые для выполнения заданий властные полномочия.

Делегирование – процесс передачи менеджерами властных полномочий и ответственности сотрудникам, занимающим позиции на нижних уровнях иерархии. Организации часто побуждают менеджеров делегировать часть прав на самые нижние уровни властной пирамиды, что позволяет добиться максимальной степени гибкости при удовлетворении потребностей потребителей и адаптации к внешней среде.

д/ **Уровни иерархии** формируются из линейных и вспомогательных властных полномочий. В организациях наблюдаются существенные различия между линейными и вспомогательными властными полномочиями, определяемые местом менеджера в организационной структуре (линейный или вспомогательный отдел).

Линейные подразделения выполняют задачи, непосредственно связанные с основной деятельностью организации (производство и реализация продукции). **Линейные властные полномочия** означают, что менеджеры имеют формальное право управлять и контролировать действия непосредственных подчиненных.

Вспомогательные подразделения включают всех тех, кто обеспечивает оказание специализированных услуг линейным подразделениям (планирование, бухгалтерия, труда и заработной платы, кадров, рекламы и т.д.). **Вспомогательные властные полномочия** предполагают право давать советы, рекомендации, консультации и предложения в области техники, технологии и т.д.

е/ **Норма управляемости** (норма контроля) определяет число сотрудников, непосредственно подотчетных менеджеру. Данная характеристика структуры определяет степень, в которой менеджер отслеживает действия подчиненных. В соответствии с традиционными воззрениями теории организации, норма управляемости не должна превышать семи подчиненных на одного менеджера. Сегодня во многих организациях она составляет 30-40 сотрудников.

Диапазон нормы управляемости весьма широк и определяется несколькими факторами:

- рутинный характер выполняемых подчиненными заданий;
- выполнение сотрудниками однотипных рабочих заданий;
- все подчиненные находятся в одном помещении;
- сотрудники опытные, жесткий контроль нецелесообразен;
- выполнение рабочих заданий регламентируется;

к/ **Системы координации** деятельности исполнителей задач могут отличаться различным уровнем централизации и децентрализации, формализации и департаментализации.

Централизация – концентрация власти на верхних уровнях управления организации.

Децентрализации – смещение властных полномочий по принятию решений в направлении нижних уровней организации.

Формализация - разработка формальных правил и процедур управления и контроля над деятельностью сотрудников.

Департаментализация - разделение организации на подразделения.

Подходы к разработке структуры организации. Каждый из структурных подходов адекватен определенным организационным структурам и обладает как достоинствами, так и недостатками.

Функциональный подход. Предусматривается объединение должностных позиций в подразделения на основе схожих умений, опыта, рабочих операций и использования ресурсов.

			Президент компании		
	Вице-президенты по функциям менеджмента				
	Закупки		Производство		Продажи
	Руководители линейных и функциональных подразделений				
	Отдел А		Цех 1		Отдел В

Рис. 2 Вертикальная функциональная структура

Подразделения формируются по видам деятельности и квалификации сотрудников (технический отдел, бухгалтерия и т.д.) в соответствии с видами организационных ресурсов, обладающими определенными свойствами и используемыми для выполнения специфических задач. Специалисты, оборудование и иные виды ресурсов нацелены на выполнение одной функции, поэтому объединены в одном подразделении (рис.2).

Дивизиональный подход. Подразделения группируются как самостоятельные организационные единицы в соответствии с общностью выпускаемых товаров, программами или по географическому принципу. Базисом департаментализации выступает не столько сходство, сколько разнообразие навыков и умений (рис. 3).

			Штаб-квартира компании						
			Самостоятельные бизнес-направления						
		Дивизион А				Дивизион В			
	Закупки				Закупки				
		Производство				Производство			
			Продажи				Продажи		

Рис. 3 Дивизиональная структура

Матричный подход. Сосуществование функциональных и дивизиональных командных цепочек, сотрудники подотчетны двум непосредственным начальникам (рис. 4).

						Дирекция					
Линейные командные цепочки			Функциональные командные цепочки								
			НИОКР			Планирование			Финансирование		
Производство А			+			+			+		
Производство В			+			+			+		

Рис. 4 Матричная структура

Сетевой подход. Организация принимает сжатую форму, центральное положение занимает офис, поддерживающий с помощью телекоммуникационных технологий связи с другими функциональными подразделениям (рис.5).

Компания по производству товара			Компания по доставке товаров							
Компания по производству упаковки			Головная компания				Центр организации расчетов			
Центр дистрибуции			Центр повышения квалификации							

Рис. 5 Сетевая структура

Централизация и децентрализация
Вертикальная и горизонтальная координация

Централизация и децентрализация в организациях

Централизация означает, что властные полномочия по принятию решений концентрируются на верхних уровнях управления организации. Организация централизована, если полномочия по принятию решений сосредоточены в руках одного человека.

Децентрализации предполагает смещение властных полномочий по принятию решений в направлении нижних уровней организации. Организация децентрализована, если полномочия по принятию решений принадлежат группе людей.

Мотивы централизации:

- установление и удержание власти в организации;
- необходимость координации процессов принятия решений.

Мотивы децентрализации:

- распределение власти в организации;
- объем, интенсивность и структура информации;
- реакция на неопределенность и асимметрию информации;
- информационная перегрузка высшего уровня решений;
- изменения, происходящие на локальных уровнях организации;
- обеспечение мотивации сотрудников.

Термин «децентрализация» в отношении организаций и полномочий по принятию управленческих решений означает:

Во-первых, рассредоточение легитимной власти в организации начиная с руководителя, принимающего решение о концентрации и/или делегировании власти вниз по вертикальной иерархии. Рассредоточение власти вниз по цепочке линейных полномочий называется вертикальной децентрализацией.

Во-вторых, право принятия решений (в основном неформальное) - может находиться у линейных менеджеров, либо оно переходит к специалистам. Процесс влияния на принятие решений лицами, не являющихся руководителями организации называется горизонтальной децентрализацией.

Формально, термины вертикальной и горизонтальной децентрализации рассматриваются как отдельные понятия. Но, фактически они представляют два полюса одного континуума.

Власть может быть распределена не только по уровням иерархии, а по различным точкам. В связи с этим выделяются:

- **селективная децентрализация** права на принятие решений позволяет распределить власть по различным компонентам организации (например, финансовые решения принимаются на стратегической вершине, а производственные в подразделениях операционного ядра);

- **параллельная децентрализация** означает распределение прав на принятие решений разных типов в одной точке организации (например, финансовые и производственные решения принимаются в срединной линии менеджерами подразделений).

Соотношение централизации и децентрализации определяется необходимостью проведения радикальных изменений и высоким уровнем неопределенности внешней среды, благоприятствующей децентрализации. В силу того, что большинство компаний оперируют в условиях конкуренции и неопределенности внешней среды, они делают акцент на децентрализацию, при которой отдельные подразделения непосредственно взаимодействуют с

потребителями, получают сигналы о движении рынка по параметрам спроса и предложения, имеют возможность оперативно внести изменения в процесс производства и продаж с тем, чтобы быстро адаптироваться к изменениям, выработать новую стратегию и двигаться в новом направлении. В период кризиса или в случаях возникновения непосредственных угроз властные полномочия, как правило, концентрируются в руках высших менеджеров организации. Это ограничивает оперативную самостоятельность подразделений, но и сокращает вероятность рисков и потерь.

Концентрация и децентрализация власти являются важнейшими механизмами, при помощи которых устанавливается различный режим контроля над действиями менеджмента по принятию решений в организации.

Вертикальная и горизонтальная координация

Вертикальная координация строится на системе команд и контроля сверху-вниз. Она эффективна, но не всегда дает результат и зависит от готовности работников подчиняться директивам сверху. Более децентрализованная и интерактивная горизонтальная форма координации необходима нередко для того, чтобы не дать вертикальному контролю задуть инициативу и творчество. Горизонтальная координация часто более эффективна, но более затратна, чем вертикальная. Важнейшие характеристики вертикальной и горизонтальной форм координации приведены в таб.1.

Совещание, например, дает возможность прямого диалога и принятия решений, однако несет риск пустой траты времени и сил. Индивидуальные и политические интересы зачастую убивают цель собрания. Рабочие группы дают свободу творчеству и объединяют вокруг неотложных проблем, однако могут уводить в сторону от насущных операционных задач.

Для того, чтобы работа совещаний и рабочих групп была эффективной, необходимы координаторы, которые будут готовить повестку совещаний и рабочих групп и действовать за административными пределами отдельных подразделений и уровней управленческой иерархии. Эффективность координаторов, действующих через границы, будет зависеть от их авторитета и умения взаимодействовать с менеджерами и исполнителями.

Кроме этого, координаторы должны иметь вкус к административной работе и пристрастие к совещаниям, которые отнимают время у реальной работы на конкретных рабочих местах.

Матричная структура создает горизонтальные связи и обеспечивает интеграцию, но широко известна своей способностью создавать конфликты и путаницу. Сетями трудно управлять по определению.

Таблица 1.

Сравнение характеристик вертикальной и горизонтальной форм координации в организации

Форма координации	Характеристики
Вертикальная	Власть
	Правила и процедуры
	Планирование и контроль
Горизонтальная	Совещания
	Рабочие группы
	Координирующие роли
	Матричные структуры
	Сетевые структуры

Менеджеры в организациях должны быть готовы к использованию как вертикальных, так и горизонтальных процедур координации. Оптимальное сочетание того и другого зависит от конкретных задач в конкретной ситуации. Вертикальная координация в целом может оказаться более эффективной, если окружение стабильно, задачи хорошо понятны и предсказуемы. Эффект от вертикальной координации выше в условиях единообразных и повторяемых процессов труда исполнителей. Это принципиально важные факторы. Горизонтальные коммуникации работают эффективнее, когда сложная задача выполняется в нестабильной, быстро меняющейся среде. Каждая организация должна найти структуру, работающую в различных условиях.