

УСПЕШНЫЙ



БИЗНЕС

А. БЫКОВА

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ



Стратегия •

Правила

формирования •

Основные модели •



Координационные



механизмы •

Делегирование

полномочий •

Иерархии управления • *Объемы полномочий* •



М А С Т Е Р - К Л А С С

4 ПРЕДИСЛОВИЕ

5 ЭФФЕКТИВНАЯ
ОРГАНИЗАЦИОН-
НАЯ СТРУКТУРА:
ПРИЗНАКИ
И ПРАВИЛА
ПОСТРОЕНИЯ6 ТРИ ПРИЗНАКА
ЭФФЕКТИВНОСТИ9 СТРУКТУРА СЛЕДУЕТ
ЗА СТРАТЕГИЕЙ10 НА ПЕРВОМ
МЕСТЕ – СТРАТЕГИЯ14 ПРАВИЛА
ФОРМИРОВАНИЯ
ОРГСТРУКТУРЫ23 ОСНОВНЫЕ
МОДЕЛИ ОРГАНИ-
ЗАЦИОННЫХ
СТРУКТУР24 ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ
СТРУКТУРА27 «ПЛЮСЫ»
ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ
СТРУКТУРЫ29 «МИНУСЫ»
ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ
СТРУКТУРЫ31 ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ
СТРУКТУРА

32 ВИДЫ ДИВИЗИОНОВ

38 «ПЛЮСЫ»
ДИВИЗИОНАЛЬНОЙ
СТРУКТУРЫ45 «МИНУСЫ»
ДИВИЗИОНАЛЬНОЙ
СТРУКТУРЫ

49 ПРОЕКТНАЯ СТРУКТУРА

50 «ПЛЮСЫ» ПРОЕКТ-
НОЙ СТРУКТУРЫ51 «МИНУСЫ» ПРОЕКТ-
НОЙ СТРУКТУРЫ53 МАТРИЧНАЯ
СТРУКТУРА55 «ПЛЮСЫ» МАТРИЧ-
НОЙ СТРУКТУРЫ55 «МИНУСЫ» МАТРИЧ-
НОЙ СТРУКТУРЫ60 КАК ВЫБРАТЬ ПОДХО-
ДЯЩУЮ МОДЕЛЬ
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ
СТРУКТУРЫ?63 КОГДА ПРИМЕНЯЕТ-
СЯ ФУНКЦИОНАЛЬ-
НАЯ СТРУКТУРА?66 КОГДА ПРИМЕНЯЕТ-
СЯ ДИВИЗИОНАЛЬ-
НАЯ СТРУКТУРА?69 КОГДА ПРИМЕНЯЕТ-
СЯ МАТРИЧНАЯ
СТРУКТУРА?72 МЕХАНИЗМЫ
КООРДИНАЦИИ
РАБОЧИХ ЗАДАЧ

72 КАК ОНИ РАБОТАЮТ?

78 КАК СВЯЗАНЫ
МЕХАНИЗМЫ
КООРДИНАЦИИ И
МОДЕЛИ ОРГАНИЗА-
ЦИОННЫХ СТРУКТУР?79 ПРИ ФУНКЦИОНАЛЬ-
НОЙ СТРУКТУРЕ81 ПРИ ДИВИЗИОНАЛЬ-
НОЙ СТРУКТУРЕ84 ПРИ МАТРИЧНОЙ
СТРУКТУРЕ86 СПЕЦИАЛЬНЫЕ
ИНСТРУМЕНТЫ
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

87 СВЯЗУЮЩИЕ РОЛИ

88 СПЕЦИАЛЬНЫЕ
ГРУППЫ И КОМАНДЫ89 МЕНЕДЖЕРЫ-
ИНТЕГРАТОРЫ94 ДЕЦЕНТРАЛИЗА-
ЦИЯ: ПОСТРОЕНИЕ
ИЕРАРХИЙ
УПРАВЛЕНИЯ94 «ПЛЮСЫ»
И «МИНУСЫ»
ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ98 ПОЛНОМОЧИЯ И
ВЛАСТЬ99 ЛИНЕЙНЫЕ И ШТАБ-
НЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ103 ПРИНЦИПЫ
ОПТИМАЛЬНОГО
ДЕЛЕГИРОВАНИЯ
ПОЛНОМОЧИЙ114 КАК ОПРЕДЕЛИТЬ
ОБЪЕМ ПОЛНОМО-
ЧИЙ МЕНЕДЖЕРА?118 НОРМА УПРАВЛЯЕМО-
СТИ ДЛЯ РАЗНЫХ
ТИПОВ ПРОИЗВОДСТВ127 ТЕХНИКА
ПОСТРОЕНИЯ
ФУНКЦИОНАЛЬ-
НОЙ СТРУКТУРЫ

129 ГЛАВНЫЕ ПРАВИЛА

130 МАТРИЦЫ
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ
ПРОЕКТОВ139 НОВЕЙШИЕ
ФОРМЫ ОРГАНИ-
ЗАЦИОННЫХ
СТРУКТУР140 НОВШЕСТВА
В ПРОИЗВОДСТВЕ
И МЕНЕДЖМЕНТЕ

144 СЕТЕВАЯ СТРУКТУРА

146 ТИПЫ СЕТЕЙ

152 ЗАКЛЮЧЕНИЕ

155 ГЛОССАРИЙ

158 РЕКОМЕНДУЕМАЯ
ЛИТЕРАТУРА



Наиболее часто, говоря о структуре, имеют в виду организационную схему компании: набор квадратиков-подразделений, выстроенных в определенную иерархию, во главе которой стоит директор или какой-либо орган высшего руководства компании. Подобные схемы, безусловно, могут многое сказать о компании: из каких элементов она состоит, кто из руководителей отвечает за ту или иную сферу деятельности, каков формальный статус конкретного менеджера в иерархии управления. Однако данная схема не даст представления обо всем многообразии вопросов, связанных с организационным проектированием.

Как объединить должностные позиции в организационные единицы? Сколько сотрудников должно быть подчинено одному руководителю? Как далеко можно делегировать полномочия? Какие механизмы координации деятельности подразделений и отдельных сотрудников избрать? Этот далеко не полный список вопросов встает перед тем, кто решил заняться разработкой или совершенствованием организационной структуры.

Данная книга подскажет вам пути решения многих проблем, поскольку содержит комплекс апробированных знаний, наработанных управленческой наукой и практикой.



ЭФФЕКТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА: ПРИЗНАКИ И ПРАВИЛА ПОСТРОЕНИЯ

Разговор об организационной структуре следует, наверное, начать с основополагающих понятий и принципов ее построения.



Организационная структура – это элементы, из которых состоит организация, и способы взаимодействия между ними. Формируя структуру, мы ставим цель – создать систему, совокупность устойчивых связей, обеспечивающих достижение целей организации и ее внутреннюю стабильность.

Организационная структура включает как элементы, составляющие организацию, так и способы взаимодействия между ними.

«Знание немного
существенного
освобождает
от знания многих
частностей».

Гельвеций

Элементами организационной структуры являются должностные позиции, а взаимодействие между ними определяется принятыми в организации способами разделения труда и координации работ.

ТРИ ПРИЗНАКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

*Разделение и специализация труда
свойственны любой человеческой
деятельности.*

Разделение трудового процесса на отдельные операции и закрепление последних за отдельными работниками позволяет сократить потери рабочего времени на переключение между разными видами деятельности, отшлифовать мастерство работника в выполнении данной операции, применить специализированное оборудование. Следствием этого является значительный рост производительности труда.

По горизонтали мы разделяем трудовую деятельность по рабочим операциям, по вертикали — по уровню контроля над процессом решения задачи. С горизонтальным разделе-



нием труда связано формирование департаментов (отделов, служб, цехов) организации, с вертикальным — формирование иерархии управления.

Горизонтальное и вертикальное разделение труда непосредственно связаны между собой.

С увеличением размера организации возникает возможность группирования работников, выполняющих схожие задачи, в департаменты. Подобное группирование облегчает управление. Что проще — руководить деятельностью 50 работников разных строительных специальностей или 5 бригадами, в подчинении которых находятся работники родственных специальностей?

Однако новый департамент появится не раньше, чем вышестоящий руководитель перестанет справляться с задачей координации и контроля деятельности возросшего числа сотрудников лично и вынужден будет ввести должность руководителя департамента, передав ему часть своих полномочий. Тем самым формируется новое звено в иерархии управления.

Подчеркнем еще раз: новые звенья в иерархии управления возникают в том случае, когда ру-

Разделение
труда
осуществляется
в двух
направлениях —
по горизонтали
и по вертикали.



**Основных типов
организационных
структур
четыре:
функциональная,
дивизиональная,
проектная
и матричная.**



ководитель не в состоянии эффективно справиться с координацией и контролем деятельности своих подчиненных.

С углублением специализации подразделений возрастает и степень их обособленности, что выдвигает на первый план задачу координации деятельности подразделений для достижения общей цели функционирования организации. Разным типам организационных структур свойственны различные механизмы координации деятельности.

При всем многообразии форм организационных структур они тяготеют к четырем основным типам – функциональной (в литературе также встречается термин «линейно-функциональная структура»), дивизиональной, проектной и матричной.

Не существует наилучшей структуры для всех компаний. Более того, на протяжении жизни одной компании может потребоваться несколько раз сменить форму организационной структуры, приведя ее в соответствие с новыми целями и условиями функционирования организации.

Однако можно утверждать, что для каждой компании на каждой стадии ее развития суще-

ствует эффективная структура, при которой цели функционирования компании достигаются оптимальным способом.

Каковы же признаки эффективной организационной структуры? Их три:

- 1** Структура соответствует стратегии организации.
- 2** Структура соответствует среде функционирования организации.
- 3** Отсутствие противоречий между элементами оргструктуры.

Дальнейший материал книги будет посвящен рассмотрению способов достижения организационной структурой этих трех условий-ответствий.

СТРУКТУРА СЛЕДУЕТ ЗА СТРАТЕГИЕЙ

В данном разделе мы определим основные правила, при следовании которым организационная структура будет соответствовать стратегии вашей фирмы.



«Для корабля,
который не знает
куда плыть,
не бывает
попутного
ветра».

Пословица

На первом месте — стратегия



Знаменитый тезис — структура следует за стратегией — принадлежит Альфреду Чандлеру. В своей книге «Стратегия и структура» он показывает на примере 70 крупных корпораций, как изменение стратегии порождает административные проблемы, которые приводят к падению эффективности деятельности компании.

Это в конце концов вынуждает руководство компании привести структуру в соответствие с новой стратегией.

Представим себе следующую ситуацию: компания закупила оборудование фирмы «Тетра Пак» и разливает в бумажные пакеты молоко и сок.

С точки зрения руководителя производства, разницы между продуктами не существует: и для молока и для сока применяется один и тот же технологический процесс. А с точки зрения руководителя отдела продаж молоко и сок являются принципиально разными продуктами, имеющими разного потребителя и нуждающимися в разных каналах сбыта.

Как поступить директору компании — положиться на точку зрения производителя и

объединить молоко и сок в рамках одного подразделения или согласиться с маркетологом и разбить продукты по двум разным организационным единицам с руководителями, отвечающими за производство и сбыт каждого продукта в отдельности? Не торопитесь с ответом, ведь вы еще ничего не знаете о стратегии компании.

Михаэль Обермайер, представляющий ведущую консалтинговую фирму Маккинзи, считает, что все зависит от стратегии.

Его точка зрения приведена в книге «Семь нот менеджмента» и сформулирована она так: «Если стратегия компании — производить эту продукцию и доминировать в вопросах производства, потому что вы знаете как произвести дешевле всех остальных, тогда вы придете к выводу, что это одна бизнес-единица.

Причины для дифференциации нет, поскольку вы очень квалифицированно, эффективно, прекрасно обрабатываете жидкость. Но тогда пусть маркетинг, дистрибуцию и прочее делает кто-то другой.

Может быть и другая концепция. Вы — компания, которая поставляет эти продукты не-



«— Не скажете ли
мне, по какой
дороге мне
отсюда идти?
— Это сильно
зависит от того,
куда вы хотите
прийти.»

Л. Кэрролл
«Приключения
Алисы в Стране
чудес»



посредственно потребителям. Какую-то часть продуктов вы можете произвести сами. Но вы столь же хорошо себя чувствуете, покупая подобные продукты у кого-то еще.

В данном случае ваше конкурентное преимущество заключается в том, что вы лучше, чем другие, можете идентифицировать своих потребителей и донести до них ценность своей продукции. Такая компания может прийти к выводу, что это должны быть две разные бизнес-единицы».

В одном из лучших учебников по стратегическому менеджменту (А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд «Стратегический менеджмент») сформулированы *четыре основных шага* по приведению структуры в соответствие со стратегией:

- 1** Четко определите основные виды деятельности и ключевые звенья в цепочке ценностей, которые имеют кардинальное значение для успешной реализации стратегии, и сделайте их основными элементами организационной структуры.
- 2** Если все аспекты стратегически значимого вида деятельности не могут в силу каких-либо причин быть переданы в ве-



дение одного менеджера, установите связи между подразделениями и обеспечьте необходимую координацию.

- 3** Определите объем власти (круг полномочий), необходимый для руководства каждым подразделением (организационной единицей), стремясь при этом обеспечить эффективный баланс между преимуществами централизации и децентрализации.
- 4** Определите, могут ли неосновные виды деятельности осуществляться вне компании более успешно и эффективно, чем самой компанией.

Оформление ключевых видов деятельности в виде отдельных организационных единиц и придание их руководителям статуса, соответствующего значимости данного вида деятельности для компании, играет решающую роль в успешной реализации ее стратегии.

Представим, что в рассмотренном выше примере глава фирмы выбирает вторую стратегию, согласно которой фирма должна обеспечить наилучшее обслуживание потребителей. Руководитель утвердил организационную структуру, в которой существует отдел сбыта молока и отдел сбыта соков, но подчи-





нил эти отделы директору по производству, которого назначил своим первым заместителем. Как вы думаете, соображения производственной или рыночной целесообразности будут доминировать в компании?

Правила формирования оргструктуры



ПРАВИЛО 1

Стратегически важные виды деятельности должны стать основными звеньями организационной структуры. Статус их руководителей должен соответствовать значимости видов деятельности для компании.

Соблюдение этого правила позволит руководству компании уделять должное внимание условиям и результатам осуществления стратегически значимых видов деятельности.

Особое внимание руководства компаний к важнейшим видам деятельности — гарант того, что потребности данных подразделений в ресурсах будут удовлетворяться в первую оче-

редь, а их руководители смогут оказывать существенное влияние на процесс принятия решений высшим руководством.

Способы формирования основных блоков организационной структуры будут подробно рассмотрены в главе «Основные модели организационных структур», здесь же мы остановимся на двух моментах.

Во-первых, набор ключевых видов деятельности для разных компаний будет различным. Так, для фирмы, занимающейся оптовой торговлей, это — закупка товаров по минимальным ценам, развитие сбытовой сети, обеспечение бесперебойного функционирования при минимальных затратах складского хозяйства. Для авиационной корпорации — конструкторские разработки, производственные технологии, маркетинг, организация послепродажного обслуживания клиентов.

Как же определить, какие виды деятельности являются ключевыми? Томпсон и Стрикленд советуют задать себе два вопроса:

- 1 Какие виды деятельности должны быть выполнены особенно качественно и своевременно, чтобы достигнуть стратегической цели компании?



Ключевые виды деятельности обеспечивают достижение стратегических целей компании и определяют ее конкурентное преимущество.



- 2** Плохое выполнение каких видов деятельности создает угрозу существующему или потенциально возможному конкурентному преимуществу компании?

Во-вторых, **набор ключевых видов деятельности меняется с изменением стратегии компании.** Оптовая торговая компания может либо интегрироваться со своим основным поставщиком, превратившись в производственно-торговую, либо приобрести розничную сеть или транспортную компанию, если расходы на транспортировку грузов составляют значительную часть в структуре затрат компании. Соответственно изменится и перечень ключевых видов деятельности компании.



ПРАВИЛО 2

При изменении стратегии корректируй организационную структуру.

Определив ключевые виды деятельности, вы найдете ответ и на другой важный вопрос, связанный со стратегией компании: какие из неосновных видов деятельности можно передать внешним организациям. Стратегия аут-

сорсинга сейчас очень популярна на Западе, что не скажешь о России, где доминирует мнение, что, передавая какие-то виды деятельности сторонним исполнителям, фирма теряет над ними контроль, что подрывает устойчивость компании.

В определенной степени такая позиция оправдана, учитывая существующую в России низкую дисциплину поставок. Однако при этом не используется потенциал аутсорсинга в области снижения затрат, кроме того, ресурсы и внимание компании отвлекаются на виды деятельности, не влияющие на формирование ее конкурентного преимущества.

ПРАВИЛО 3

Сторонним организациям можно передавать виды деятельности, которые они выполняют дешевле, быстрее и более качественно. Как правило, это виды деятельности, не являющиеся основными для компании, но иногда передаются и основные, если последние не определяют конкурентное преимущество компании.



Аутсорсинг – передача субподрядов мелким и средним фирмам, отличающимся высокой производительностью и эффективностью.



Как правило, достижение фирмой конкурентного преимущества не может быть обеспечено за счет наилучшего выполнения каждого из стратегических видов деятельности в отдельности.

Долгосрочный успех фирмы обеспечивается за счет согласованного осуществления стратегических видов деятельности, поддержанных обеспечивающими и вспомогательными подразделениями.



В известной интермедии в исполнении Аркадия Райкина возмущенный клиент предъявляет претензии работникам ателье, пошившим костюм, в котором рукава разной длины, пуговицы не подходят к петлям и множество других недостатков. Клиенту объясняют, что за каждую операцию отвечает отдельная группа работников и она выполняет свою работу хорошо («У вас есть претензии к пуговицам?» — «Нет претензий»), но при этом невозможно найти человека, который отвечал бы за качество пошива костюма в целом («Кто пошил костюм?» — спрашивает возмущенный клиент. «Мы» — хором отвечают работники ателье).



Подобная ситуация, когда на фирме отсутствует должностное лицо, отвечающее за важнейший для компании параметр — удовлетворенность потребителя выполнением заказа, — к сожалению, характерна для многих российских компаний.

Структура будет соответствовать стратегии, если обеспечивает хорошую координацию связанных видов деятельности.

Причем виды деятельности могут быть связаны разным образом.

Например, последовательностью операций технологического процесса (пряжение, ткачество, отбеливание, крашение в текстильном производстве), одинаковой клиентурой или использованием общих каналов распределения продукции, сходством технологии и навыков персонала.

ПРАВИЛО 4

Все аспекты стратегически значимых видов деятельности должны быть подотчетны одному руководителю.

Как правило, наилучшая координация достигается при подчинении связанных видов деятельности одному руководителю.





Однако из всякого правила есть исключения. Бывают ситуации, в которых подчинение связанных видов деятельности одному человеку нецелесообразно.

Во-первых, существуют объективные пределы расширения сферы ответственности руководителя без потери управляемости системы (подробнее см. в разделе «Как определить объем полномочий менеджера?»).

Во-вторых, централизация управления отдельными видами деятельности на уровне высшего руководства обеспечивает компании существенные преимущества.

Они появляются, когда подразделения компании родственны в технологическом отношении, используют одинаковые каналы распределения, имеют одних и тех же поставщиков.

За счет централизации ряда функций достигается значительная экономия затрат (эффект масштаба), устраняется дублирование функций, обеспечивается согласованность действий.

Примером может служить создание в головной компании промышленной корпорации



отдела исследований и разработок и подразделения, осуществляющего внешнеторговые операции.

Вопрос о соотношении централизации и децентрализации в управлении компании заслуживает отдельного рассмотрения, что и будет сделано в главе «Децентрализация: построение иерархии управления».

ПРАВИЛО 5

Связанные виды деятельности должны выполняться скоординированно. Координация улучшается при встраивании в организационную структуру специальных инструментов взаимодействия.

В главе «Механизмы координации рабочих задач» мы рассмотрим основные инструменты взаимодействия.

Здесь же отметим, что они применяются, когда нет возможности подчинить связанные виды деятельности одному менеджеру.



Инструменты взаимодействия являются относительно новым понятием для менеджмента: они стали популярны начиная с 60-х годов XX столетия.

👉 ЧТО НАДО ЗАПОМНИТЬ

Элементы оргструктуры – это должностные позиции. Взаимодействие элементов определяется способами разделения труда и координации работ.

Эффективной организационная структура становится при наличии трех признаков: она соответствует стратегии компании, внешней среде, ее параметры согласованы между собой.

Изменение стратегии, как правило, требует изменения организационной структуры.

Основные звенья оргструктуры формируйте на базе стратегически значимых видов деятельности компании.

Подчиняйте связанные виды деятельности одному руководителю. Если это невозможно, – используйте специальные инструменты взаимодействия.



ОСНОВНЫЕ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

В данной главе мы рассмотрим основные модели организационных структур, покажем их достоинства и недостатки и определим, при каких условиях применима каждая модель.

Департаменты могут формироваться на базе функции, продукта, региона, клиента, проекта – в зависимости от того, какое из этих оснований является наиболее значимым для достижения стратегических целей организации. Структуры, департаменты которых формируются вокруг базовых функций организации, называются функциональными. Структуры, принявшие за основу группирования продукт, регион или клиента, – дивизиональными. Структуры, формируемые на базе проекта, – проектными. Структуры, в которых организационные звенья создаются на базе двух признаков одновременно, называются матричными.



Исторически первой возникла и получила наибольшее распространение функциональная структура.

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА

Первое научное описание функций предприятия было дано в начале XX века классиком менеджмента Анри Файолем.



Он выделял шесть функций организации, в их числе:

- техническая функция (производство);
- коммерческая функция (закупка, продажа);
- учетная функция;
- финансовая функция;
- обеспечение безопасности (сохранность материальных благ и персонала);
- административная функция (предвидение, организация, руководство, координация, контроль).

Современные исследователи выделяют более широкий список базовых функций организации. Так, в частности, В. В. Кондратьев и

В. Б. Краснова (авторы книги «Реструктуризация управления компанией») предлагают выделять основные и дополнительные функции компании.

К основным функциям относятся:

- сбыт;
- производство;
- закупка;
- финансирование;
- общее управление, включая операции, связанные с наймом персонала.

Дополнительные функции:

- учет;
- управление персоналом за исключением найма и увольнения (зарплата, подготовка, взаимоотношения с профсоюзами и т. д.);
- исследования и разработки;
- обеспечение безопасности;
- административная функция в узком смысле (деятельность секретариата).

Данное деление носит самый общий характер и, естественно, не может учитывать специфику каждой фирмы. Так, для исследовательской фирмы функция исследований и

Основные функции

определяются экономической ролью компании.

Дополнительные функции – те, без которых предприятия могут обойтись при отсутствии специальной регламентации, обязывающей выполнять эти функции.



Функциональная структура – структура, в которой должностные позиции группируются в организационные звенья по признаку выполняемых ими функций.

Функциональная структура хорошо знакома россиянам. Большинство промышленных предприятий в советские времена было структурировано по функциональному признаку, на многих предприятиях эта форма организационной структуры эффективна до сих пор.

разработок переходит из ранга дополнительных в ранг основных. Аналогично, для горнодобывающего предприятия функция обеспечения безопасности становится основной. А у торговой компании функция производства вообще отсутствует. Более того, на состав основных функций будет влиять среда функционирования организации.

Для фирм, работающих в сфере телекоммуникаций, где технологии меняются столь стремительно, функция исследований и разработок играет если и не определяющую, то не менее важную роль, чем функции маркетинга и производства.

Схема функциональной структуры управления



Визитной карточкой функциональной структуры являются централизация, профессионализм, экономичность.

Централизация

В ситуации, когда каждый функциональный руководитель отвечает только за одну производственную функцию, ответственность за реализацию производственного процесса в целом лежит на генеральном директоре компании. Аналогично распределяются и полномочия в принятии решений.

Функциональная структура — наиболее централизованной из всех рассматриваемых форм организационных структур. Одновременно она является наиболее простой в построении — за счет однозначности цепочки команд и официальных линий коммуникаций.

Профессионализм

Функциональная структура, стимулируя профессиональную специализацию работников, обеспечивает рост их квалификации (за счет эффекта кривой опыта/обучения), облегчает задачу координации деятельности специалистов внутри департамента (сотрудники говорят

«Плюсы» функциональной структуры



Основными достоинствами функциональной структуры являются легкость координации в функциональных областях и эффективное решение стандартных профессиональных проблем (повторяющихся задач, находящихся в сфере компетенции каждого отдельно взятого функционального департамента).

«на одном языке»), а в результате обеспечивает быстроту и четкость решения профессиональных задач. Как правило, работники подобных структур получают большое моральное удовлетворение от возможности профессионального роста в избранной области и адекватной оценки специалистами их профессиональных достижений.

Экономичность

Данная структура, в отличие от прочих форм, исключает дублирование функций в разных подразделениях организации. Так, финансовый департамент полномочен решать финансовые вопросы в любой сфере деятельности компании — в производстве, закупках, сбыте, исследованиях.

Однако как у любой медали есть обратная сторона, так и функциональная структура не лишена недостатков. Она разбивает производственный процесс на отдельные стадии (функции) и фокусирует внимание менеджеров на эффективном выполнении каждой функции в отдельности. Но решение, оптимальное с точки зрения загрузки производственных мощностей, не всегда является наилучшим с точки зрения сбытового отдела предприятия.

Данная структура порождает проблему межфункциональной координации, с которой связан ряд негативных последствий для организации.

Задача межфункциональной координации неизбежно возлагается на высшее руководство, которое одно обладает широким видением целей и задач компании. Это обеспечивает ему максимальную полноту контроля над функционированием организации, но одновременно создает перегруженность оперативными вопросами, что не позволяет руководству сосредоточиться на задачах стратегического управления компанией.

Вынесение вопросов, требующих скоординированных действий функциональных подразделений, на уровень высшего руководства создает многозвенные бюрократические процедуры согласования, это замедляет скорость реакции организации на внешние импульсы.

В крупных организациях, отличающихся длинной цепью команд, данный фактор может оказаться критическим в условиях быстро меняющейся ситуации на рынке.

Функциональная структура больна «ведомственностью»: ее работников отличает узкопро-

«Минусы» функциональной структуры



Основная проблема функциональной структуры — межфункциональная координация. Фактически в этой структуре есть только одно лицо, ответственное за удовлетворенность потребителя продукцией/услугой компании, — генеральный директор компании.

фессиональное видение проблем, ориентация на цели «своего» подразделения в ущерб общим целям организации. Она не стимулирует развитие у функциональных специалистов системного подхода к решению общих проблем компании.

Функциональная структура не способствует развитию духа новаторства и предпринимательства.

Квинтэссенцией слабых сторон структуры является характерный для нее тип руководителя.

По словам Валерия Хруцкого, директора Центра международного бизнеса и регионального развития, «многие из высших руководителей, выросших и сделавших карьеру в рамках таких оргструктур, никогда в жизни сами не начинали нового бизнеса, не стояли у истоков нового предприятия, продукта или вида услуг. Их деятельность поэтому пронизана инстинктивным стремлением максимально уменьшить риск при принятии важного решения и не брать на себя большой ответственности».

Попробуем представить «плюсы» и «минусы» данной структуры в виде таблицы.



Преимущества	Недостатки
Низкие административные расходы, отсутствие дублирования функций	Возможна чрезмерная фрагментация стратегически важных процессов
Легкость координации в функциональных областях	Проблемы межфункциональной координации
Эффективное решение стандартных профессиональных задач	Замедленность реакции на изменения внешней среды
Централизованный контроль важнейших решений руководством компании	Перегруженность руководства решением оперативных вопросов в ущерб задачам стратегического управления
Специализация и компетентность, развитие предметных навыков персонала в функциональных областях	Ведомственность, отсутствие у менеджеров системного подхода к решению проблем организации

ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА

Пионерами во внедрении дивизиональных структур в 20-х годах XX столетия стали компании «Проктер энд Гембл», «Дженерал Моторс», «Дюпон», «Сирс». Опыт оказался столь удачен, что уже к концу 60-х годов свыше 75% компаний из списка «Fortune 500» использовали дивизиональную структуру.



Дивизиональная модель организационной структуры основана на диверсификации деятельности компании. Модель предусматривает автономию (полную или частичную) рыночно ориентированных организационных звеньев от головного офиса компании.

В чем же причина популярности дивизиональной структуры?

Организация разбивается на департаменты, каждый из которых оперирует на отдельном целевом рынке, причем департаментам предоставляется значительная автономия от центрального офиса компании.

В литературе подобные автономные департаменты получили название дивизионов. Руководитель дивизиона уполномочен решать все вопросы (как оперативные, так и стратегические), связанные с операциями компании на соответствующем целевом рынке. Одновременно задачи стратегического управления деятельностью компании как единым целым остаются за ее головным офисом.

Виды дивизионов



В зависимости от признаков выделения компанией целевых рынков различают клиентские, продуктовые, региональные дивизионы.

Организационные структуры, ориентированные на клиента

Они возникают тогда, когда у компании появляются несколько групп потребителей, ко-

торые для нее настолько важны, а потребности их настолько специфичны, что фирма решает создать подразделения, каждое из которых будет обслуживать только свою группу потребителей и действовать как практически независимая единица.



Клиентская (дивизиональная) схема организационной структуры



Другой пример структуры, ориентированной на клиента, – высшие учебные заведения (общеобразовательные программы, программы повышения квалификации, MBA, бизнес-тренинги и семинары).

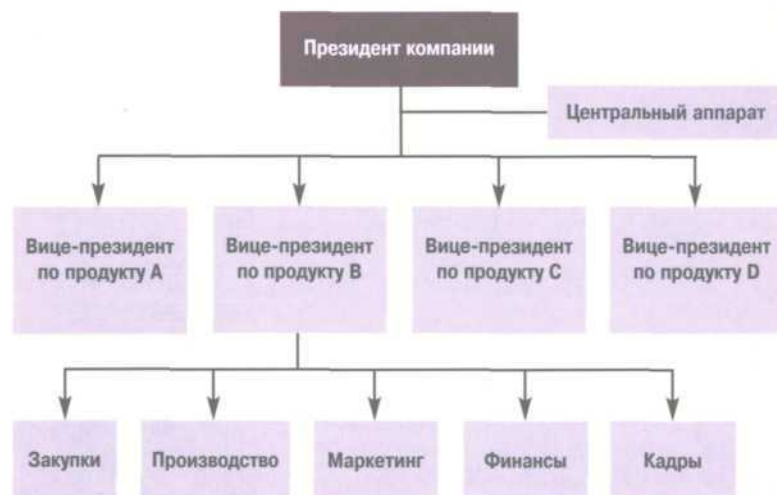
«Руководить – это значит не мешать хорошим людям работать».

Петр Капица

Продуктовая структура

В этой структуре дивизионы формируются на основе видов производимой продукции. Руководитель продуктового дивизиона, по сути, командует однопродуктовой компанией. Ему подчиняются руководители функциональных служб по производству, сбыту, финансам.

Схема продуктовой (дивизиональной) структуры



Региональные структуры

Данные структуры широко используют компании, осуществляющие международные операции.

Яркий пример – международные консалтинговые фирмы.

На начальном этапе, когда компания еще только разворачивает зарубежные операции, ей бывает достаточно ввести должность управляющего по экспорту, который подчиняется руководителю маркетинговой службы. По мере роста зарубежных операций компании могут создавать зарубежные филиалы для каждой страны. Руководитель зарубежного филиала подчинен исполнительному директору или президенту компании.

Следующая стадия развития – создание международного отделения во главе с руководителем высокого ранга, подчиненным президенту компании. В международном отделении сосредоточены все функции (производство, маркетинг, финансы, кадры), необходимые для руководства деятельностью зарубежных филиалов. Когда же компания перестает делать основную ставку на операции внутри страны и становится глобальной



Региональные структуры позволяют лучше учесть различия в законодательстве, потребностях местных клиентов.



по характеру своей деятельности, организационная структура вновь претерпевает изменения. Наибольшее распространение получили глобальная продуктовая структура и глобальная региональная структура.

Схема глобальной региональной структуры



В сильно диверсифицированных корпорациях дивизионы формируются на основе видов бизнеса или стратегических бизнес-групп,

объединяющих до нескольких десятков предприятий родственных сфер деятельности. Вводится должность президента стратегической бизнес-группы (СБГ), функциями которого являются общее руководство, координация и контроль деятельности предприятий группы. Президент СБГ, с одной стороны, является проводником политики высшего руководства компании в своей группе, а с другой — отстаивает интересы своих предприятий в головном офисе компании. Это обеспечивает необходимый баланс интересов в фирме. Кроме того, сокращается число руководителей подразделений, подотчетных непосредственно высшему руководству, что повышает управляемость компании.

Диверсификация – одновременное развитие многих, не связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых товаров отдельными компаниями.

Схема дивизиональной структуры на базе стратегических бизнес-групп (СБГ)



«Плюсы» дивизиональ- ной структуры

Переход к дивизиональной структуре на базе СБГ позволил крупным корпорациям управлять видами бизнеса как однопродуктовыми компаниями, оперирующими на собственных рынках сырья и сбыта. Это дало возможность сочетать диверсификацию рисков, присущих многопрофильным корпорациям, с эффективностью управления, свойственной узко специализированным фирмам.

Дивизиональная модель на базе СБГ отличается большой гибкостью.

Существует принципиальная возможность сформировать отдельные дивизионы в соответствии с различными организационными концепциями, учитывающими дифференцированные условия функционирования дивизионов. Это касается и степени централизации управления внутри дивизиона. Предприятия здесь сохраняют полную оперативную самостоятельность либо руководство оперативной деятельностью сосредоточивается в руках руководителя дивизиона. Может быть централизовано управление одной или несколькими основными функциями, например сбытовой или экспортной деятельностью.

За счет организационной гибкости способность компании приспосабливаться к различным условиям внешней среды повышается.



Дивизиональная структура управления на базе стратегических бизнес-групп (на примере компаний «Du Pont» и «General Motors»)

Исходная ситуация

Руководство компаний «Du Pont» и «General Motors» столкнулось с одинаковой проблемой – в результате диверсификации деятельности компания превратилась в федерацию независимых фирм, практически не поддающихся управляющим сигналам из центра. Традиционная структура управления – централизованная, функционально структурированная организация – уже не справлялась с возросшим объемом и сложностью управленческих задач. В попытке консолидировать компанию, сохранив при этом оперативную независимость предприятий, обе компании пришли практически к одинаковой организационной структуре на базе СБГ.

Как была внедрена дивизиональная структура управления

Акционеры и Совет директоров получили только право вето в управлении компанией. Они не обладали достаточно полной информацией о текущей ситуации в компании, чтобы быть в состоянии предложить реалистичные пути альтернативного развития.

При Совете директоров были созданы два комитета – Финансовый и Исполнительный. В них входили управляющие, не имеющие оперативных функций и не возглавляющие ни один из департаментов. Это позволяло им сконцентрироваться на функциях стратегического планирования и гарантировало их беспристрастность в оценке деятельности департаментов корпорации.

Функции Финансового комитета – формирование общей финансовой политики:

- дивидендная политика;
- выпуск и продажа акций;
- привлечение финансовых ресурсов;
- оплата топ-менеджеров;
- утверждение годовых и полугодовых оценок необходимых инвестиций;

**Закон управления
Веллингтона:
«Наверху
собираются
сливки.
И пена тоже».**



- утверждение наиболее крупных инвестиционных проектов, рекомендованных Исполнительным комитетом;
- утверждение бюджетов департаментов.

Исполнительный комитет являлся реальным управляющим органом. Он руководил компанией как единым целым и отвечал перед Советом директоров и акционерами за результаты ее деятельности. Его функции – планирование, оценка, координация, наблюдение за функциональной активностью в производственных группах. Только по наиболее важным решениям, например, крупным приобретениям, решения Исполнительного комитета должны были быть одобрены Финансовой комиссией или Советом директоров. Каждый член Исполнительного комитета курировал один департамент корпорации. У «Du Pont» комитет состоял из членов, ответственных за основные функции (финансы, продажи, закупки, производство и НИОКР), и президента, в «General Motors» – за деятельность групп (финансовый департамент, оперативный департамент, консультационный департамент) и президента. Членами Исполнительного комитета были управляющие без оперативных функций (общие управляющие). Их задача – выработка политики, задача оперативных управляющих (директоров предприятий или директоров групп предприятий) – оперативное управление производством и реализацией продукции. Члены Исполнительного комитета не имели линейных полномочий в отношении оперативных управляющих, а только могли давать советы главам департаментов, которым те следовали по своему усмотрению. Комитет распределял фонды и персонал и мог сместить глав департаментов, но не вмешивался в административную деятельность руководства оперативных подразделений.

Главный исполнительный менеджер – Президент. Роль Президента – интерпретировать и контролировать выполнение политики, определенной Финансовым и Исполнительным комитетами. Только Президент имел прямую линейную власть над директорами предприятий.

В штаб-квартире компании действовал *Центральный консультационный штаб*, состоящий из функциональных отделов и фирм. Его роль – помогать координировать, оценивать деятельность производственных групп и разрабатывать политику. Его функции в отношении топ-менеджеров – консультации, обеспечение финансовой и деловой информацией, необходимой для оценки деятельности отдельных единиц корпорации и для выработки общей политики. Функции по отношению к оперативным подразделениям (предприятиям и организациям, входящим в состав компании) – услуги и специализированные консультации без обязательств со стороны последних следовать рекомендациям. Основное содержание работы штаба – плановая и проверочная деятельность, координация программ и процедур, применяемых функциональными подразделениями в разных производственных группах. Руководитель каждого функционального звена подотчетен Исполнительному комитету.

В рамках Центрального консультативного штаба был создан *Финансовый департамент*. Его функции – статистический и информационный контроль, в частности, контроль за текущими и капитальными затратами подразделений компании, контроль

за корпоративной наличностью, осуществление расчетов между предприятиями компании, разработка и внедрение унифицированных бухгалтерских процедур и финансовой отчетности, оценка финансовых результатов хозяйственной деятельности предприятий. Предприятия были объединены в группы по признаку связанных продуктов одной отрасли. Группы возглавлялись *групповыми вице-президентами*, имеющими рекомендательные функции по отношению к директорам предприятий. Функция вице-президента – детализировать политику президента, Совета директоров, Финансового и Исполнительного комитетов применительно к данной группе. Он не имеет оперативных полномочий. Индивидуально, в манере совета, он руководит работой предприятий своей группы и коллективно (совместно с другими вице-президентами) участвует в выработке политики корпорации. Введение позиции вице-президента в иерархию управления обеспечивает более эффективную координацию и оценку работы предприятий группы, а также сокращает количество руководителей, непосредственно отчитывающихся перед президентом. *Степень централизации управления внутри группы была различной.*

У «Du Pont» управление группой было централизовано. Кроме должности группового вице-президента, ответственного за широкое долгосрочное планирование, оценку и координацию, вводилась должность директора группы, руководившего оперативной деятельностью предприятий группы. Вице-президент при этом сохранял ответственность за результат функционирования группы.

Директору группы подчинялись руководители групповых функциональных департаментов – по закупкам, сбыту, производству, бухгалтерии, НИОКР. Функции центрального аппарата группы:

- координация и интеграция деятельности функциональных отделов предприятий группы в соответствии с меняющимися требованиями рынков;
- предоставление специализированных услуг предприятиям группы;
- распределение ресурсов между предприятиями группы и оценка результатов их использования.



Закон Пфейфера:
«Никогда не принимайте решение сами, если можно заставить решить кого-то другого. Следствие. Никто не запишет то, что вы могли бы сделать, но не сделали. Однако у каждого есть список ваших ошибок».

Центральный консультационный штаб был лишен линейных полномочий в отношении функциональных департаментов группы, имел право лишь давать рекомендации по совершенствованию деятельности групповых департаментов, принятие которых – прерогатива директора группы. Обращение функциональных департаментов Центрального консультативного штаба к соответствующим функциональным департаментам группы также осуществлялось через директора группы. Исключение составлял только финансовый департамент Центрального консультационного штаба, имевший некоторую линейную власть над финансовыми департаментами групп. Он предписывал последним процедуры и формы отчетности, которым групповые департаменты были обязаны следовать.

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ «DU PONT»



«General Motors» предоставил производственным единицам большую автономию. Общий принцип управления – делегировать ответственность как можно ниже по

иерархии управления. Ответственность за успехи и неудачи предприятий, входивших в группу данного вице-президента, лежала всецело на их директорах. Должность директора группы отсутствовала. Соответственно, директора предприятий сами разрабатывали детальную политику для своего предприятия, являющуюся предметом контроля со стороны группового вице-президента.

Введение постов групповых вице-президентов и центральных штабных отделов позволило трансформировать корпорацию из федерации независимых компаний в консолидированное предприятие без использования централизованной, функционально структурированной организации.

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ «GENERAL MOTORS»



Правило Берке:
«Никогда

не ставьте задачу, решение которой вам неизвестно.

Следствие.
Ставьте задачи, по которым решение есть у вас».



Дивизиональная модель организационной структуры преодолела многие ограничения функциональной модели.

- 1** Значительно снизилась острота проблемы межфункциональной координации за счет переадресации задачи координации с уровня исполнительного директора на уровень руководителей дивизионов. Это также позволяет избежать чрезмерной фрагментации стратегически важных процессов, свойственной функциональной структуре.
- 2** Устранена проблема медленной реакции на изменения внешней среды. За счет передачи полномочий по принятию оперативных решений руководителям дивизионов значительно сократилась длина цепочки команд, соответственно, повысилась оперативность принятия решений. Кроме того, дивизиональная организация позволяет увязать деловую стратегию для каждого дивизиона со спецификой соответствующего целевого рынка. В результате достигается лучшее соответствие продукции компании специфическим требованиям целевых рынков и максимально используются открывающиеся возможности.

- 3** Проблема перегруженности руководства оперативными вопросами полностью снимается. Передача оперативно-тактических решений в области производства и сбыта продукции дивизиональным руководителям позволяет высшему руководству сосредоточиться на задачах стратегического управления компанией.



При этом дивизиональная структура оказалась не свободна от недостатков.



Чем независимее дивизиональные лидеры от высших эшелонов власти компании, тем опаснее разрыв стратегического и оперативно-тактического руководства. Утратив контроль над ситуацией в дивизионах, руководство компании не в состоянии сформировать реалистичную общую стратегию, а лидеры дивизионов, лишенные ориентиров

**«Минусы»
дивизиональной
структуры**

Объединение стратегического и оперативно-тактического уровней управления — основная проблема для дивизиональной организации.

развития, принимают решения, зачастую противоречащие интересам фирмы в целом. В итоге стратегические цели компании не достигаются, а менеджеры высшего уровня становятся зависимыми от дивизионального руководства.

Высокая автономия подразделений в дивизиональной структуре связана с опасностью усиления дивизионального «местнического» эгоизма, нацеленного на преимущества собственного подразделения в ущерб общему результату.

В случае когда руководители дивизионов не являются членами высших органов компании, проблема дивизионального эгоизма не играет большой роли. Не связанные с дивизионами топ-менеджеры смогут рассмотреть ключевые вопросы с точки зрения корпорации в целом, а не ее отдельной части, а также непредвзято и независимо оценить запросы, предложения и оценки, поступающие от дивизионов. В противном случае борьба с центробежными тенденциями и согласование интересов выходят на первое место в перечне проблем дивизиональной организации.

Дивизиональная структура приводит к дублированию функциональных департаментов



на корпоративном уровне и на уровне дивизионов. При этом функции, выполняемые службами разных дивизионов, могут быть родственны в отношении технологии и рынков (аналогичные виды сырья и материалов, однотипные технологии, общие заказчики для разных дивизионов). И если нет механизмов координации деятельности дивизионов, то дублирование усилий и расточительное использование ресурсов практически неизбежно.

Дивизиональная структура часто не может воспользоваться эффектом экономии на масштабе производства, поскольку размер ее рыночно ориентированных подразделений не достигает оптимального с точки зрения экономии затрат размера.

Итогом перехода от функциональной структуры к дивизиональной, как правило, становится снижение качества выполнения функциональных задач. Исследователи отмечают, что данный переход может привести к потере фирмой наиболее квалифицированных специалистов, в частности, из-за притупления у них чувства профессиональной ценности.

Достоинства и недостатки дивизиональной модели можно свести в следующую таблицу.

Закон Майлса:
«Угол зрения зависит от занимаемого места».



Достоинства	Недостатки
Корпоративное руководство освобождается от оперативных функций и имеет возможность сконцентрироваться на стратегии	Возможен разрыв стратегического и оперативно-тактического уровней управления
Использование дивизионами преимуществ рыночной специализации, эффективность в условиях динамичной внешней среды	Проблема согласования интересов корпорации и входящих в нее дивизионов, возможны центробежные тенденции
Организационная гибкость (возможность применения в дивизионах разных организационных структур, процедур и методов управления, степени централизации в соответствии со спецификой среды функционирования дивизиона)	Проблема согласованности функциональных действий на корпоративном уровне и в дивизионах, снижение качества выполнения функциональных задач
Опыт руководящей работы на дивизиональном уровне – хорошая школа для подготовки менеджеров высшего уровня	Рост затрат из-за дублирования функциональных департаментов на корпоративном и дивизиональных уровнях и неоптимального размера подразделений

ПРОЕКТНАЯ СТРУКТУРА

С начала 60-х годов получили распространение более гибкие типы организационных структур, способные модифицироваться в соответствии с изменениями внешней среды и потребностями самой организации.

Такие структуры получили название адаптивных или органических, в противоположность жестко упорядоченным механистическим структурам, к которым относятся функциональные и дивизиональные структуры.

Основные типы органических структур – проектные и матричные.

Во главе проектной структуры стоит руководитель, который отвечает за реализацию проекта в заданный срок и в пределах выделенной сметы. Для осуществления проекта формируется временная команда лучших специалистов из представителей необходимых функциональных служб.

Руководителю проекта полностью подчинены выделенные под его реализацию ресурсы и члены проектной команды.

Проектная структура – это временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи.



«Плюсы» проектной структуры

По завершении проекта команда распускается, специалисты либо начинают работать над выполнением новой идеи, либо возвращаются на места своей постоянной работы в организации или покидают ее.

Преимуществом структуры является то, что члены проектной команды и ее руководитель **концентрируются на реализации одного-единственного проекта и не отвлекаются на другие задачи.**

Данная структура является наименее бюрократизированной из всех рассмотренных выше, решения принимаются в ходе обсуждения со всеми членами команды.

Хотя это и удлинит срок принятия решения, зато обеспечивает выигрыш в сроках его реализации ввиду отсутствия сопротивления персонала (подобное явление часто препятствует реализации решения, навязанного подчиненным вышестоящим руководством).

Введение должности руководителя проекта обеспечивает **идеальные возможности для межфункциональной координации.** Кроме того, в проектной структуре в полной мере можно реализовать **междисциплинарный подход к решению нестандартных задач,** конечно,



если удастся наладить кооперацию между специалистами разного профиля.

Проектная структура является идеальной организационной базой для решения проблем инновационного характера.

С проектной работой связан ряд специфических трудностей. Прежде всего, это **продолжительный период «настраивания» команды на работу,** включающий периоды формирования команды, приспособления ее членов друг к другу и нормализации взаимоотношений внутри коллектива.

Более того, не исключены случаи, когда **нормальные рабочие отношения между членами проектной команды так и не складываются** ввиду отсутствия у руководителя проекта необходимого управленческого опыта и способностей, либо вследствие неоправданной амбициозности некоторых специалистов и их неспособности работать в команде.

По завершении проекта или отказе организации от проекта возникает **проблема с трудоустройством высвободившихся специалистов.** Если проект был достаточно продолжительным по времени, то велика вероятность то-



«Минусы» проектной структуры





го, что прежнее рабочее место специалиста уже занято.

В результате организация сталкивается с дилеммой: или занять высвободившихся специалистов на временной работе, часто не соответствующей уровню их квалификации, или избежать лишних трат и уволить бывших членов команды, лишившись ценных специалистов. Подобная неопределенность по поводу будущего создает дополнительное напряжение в проектной команде.

Существенным недостатком проектной структуры является **дублирование существующих в организации функциональных служб**.

Проектная структура используется для реализации очень крупных проектов инновационного характера типа создания лекарства против СПИДа или строительства завода для производства сахара по принципиально новой технологии.

Если проекты невелики по масштабу, то затраты на дублирование не оправданы. В этой ситуации руководитель проекта становится консультантом руководства фирмы, реализация проекта осуществляется в рамках обычной функциональной структуры, а ко-



ординацию осуществляет один из высших руководителей фирмы.

МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА

В матричной структуре происходит наложение одной структуры на другую — проектной на функциональную, региональной на товарную, клиентской на региональную и т. д. Причем принципиальным моментом в матричной структуре является подчинение сотрудников двум руководителям одного иерархического уровня.

Например, маркетолог, занятый в проекте разработки нового продукта, подотчетен одновременно руководителю проекта и директору департамента маркетинга.

Руководитель проекта ставит задачи перед членами проектной команды, составляет графики выполнения задач, осуществляет контроль затрат, сроков, количественных и качественных показателей. Руководители функциональных служб определяют способ решения поставленных перед соответствующими специалистами задач и контролируют ход их решения.

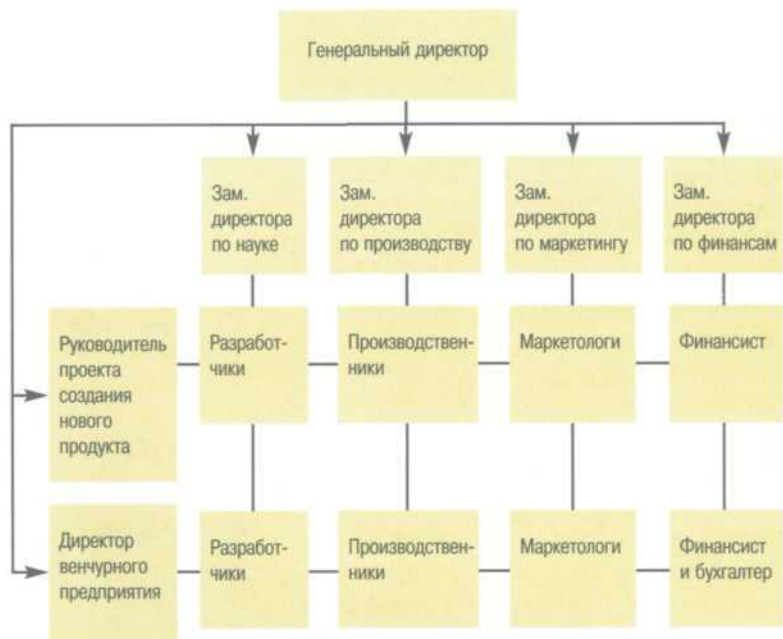


Два основных отличия

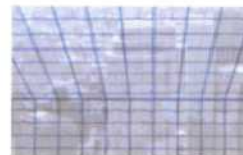
матричной структуры от проектной структуры:

1. Матричная структура является постоянным образованием;
2. В матричной структуре сотрудники подчиняются сразу двум руководителям, находящимся на одном уровне управленческой иерархии.

Схема матричной организационной структуры



Матричная структура применяется, когда хотя бы две переменные (товар, потребитель, регион, технология, функция, сегмент рынка) становятся одинаково важными для компании.



Данная структура поддерживает два направления стратегии одновременно, обеспечивая непосредственное руководство каждым из них и скоординированность их реализации.

**«Плюсы»
матричной
структуры**

Матричная структура обладает всеми достоинствами проектной структуры при том, что лишена некоторых ее недостатков.



Так, в частности, она позволяет перераспределять функциональных специалистов между проектами, избегать дублирования функциональных служб, в ней отсутствует проблема трудоустройства специалистов по завершении проекта.

Однако есть в матричной структуре и свои негативные стороны.

**«Минусы»
матричной
структуры**

Матричная структура чрезвычайно сложна в управлении. Основная сложность заключается в сохранении баланса между двумя линиями ответственности.



Один из «минусов» модели — **ощутимый рост затрат** на ведение деловых операций и **удлинение сроков** принятия решений из-за необходимости многочисленных согласований.

Кроме того, происходит значительное **увеличение управленческого аппарата**, поскольку у каждого человека появляются два начальника.

Так, руководитель фирмы по реализации кондиционеров в России, входящей в международную диверсифицированную корпорацию, должен одновременно отчитываться перед руководителем, курирующим товарное направление «Кондиционеры», и руководителем регионального дивизиона «Страны СНГ».

В матричной структуре не прекращается борьба за власть, и она постоянно балансирует между диктатурой и анархией.

Психологические проблемы персонала

Исследователи отмечают, что работа в условиях матричной структуры порождает особые психологические проблемы персонала:

«Если какое-то новшество трудно приживается, это означает, что в нем нет необходимости».

Люк де Клапье де Вовенарг

- низкая лояльность работников вследствие частных переходов из одного проекта в другой;
- отсутствие четкости в должностных инструкциях, отношениях с начальством и направлениях коммуникаций;
- невозможность планирования индивидуального профессионального и служебного роста из-за частой смены менеджеров;
- необходимость постоянно сражаться за ресурсы, признание и вознаграждение.

По оценке Г. Минцберга, автора книги «Структура в кулаке: создание эффективной организации», сочетание неопределенности с взаимозависимостью делает матричную структуру самой политизированной из всех структур.

Для матричной структуры характерна система соперничества, узаконивающая организационные конфликты.

Большинство компаний ограничиваются применением матричной структуры только для некоторых важных функций. И только отдельные смельчаки, подобные компании «АВВ», осмеливаются применить матричную



структуру к управлению всеми своими диверсифицированными бизнесами во всем мире.

Итак, сравним достоинства и недостатки матричной структуры:



Достоинства	Недостатки
Возможность реализации сразу двух стратегических направлений развития компании	Подрыв принципа единоначалия, борьба за власть и склонность к анархии, конфликтность структуры
Поддерживает инновационную деятельность (междисциплинарный подход к решению нестандартных задач)	Психологические проблемы персонала, связанные с неопределенностью и переменной структурой
Гибкость структуры, позволяющей перераспределять функциональных специалистов между проектами, избегать дублирования функциональных служб	Рост управленческого аппарата (у каждого специалиста два начальника)
Хорошая координация деятельности функциональных специалистов за счет введения позиции руководителя проекта	Удлинение сроков принятия решений из-за необходимости многочисленных согласований



Матричная структура управления корпорации «ABB»

Высший орган управления в корпорации АBB (Asea Brown Boveri) – Исполнительный комитет, состоящий из исполнительного директора и 12 высших менеджеров корпорации. Заседания Исполнительного комитета проходят каждые 3 недели в разных странах мира. Назначение комитета – разработка и реализация стратегии корпорации. Корпорация АBB представлена 50 сферами деятельности, сгруппированными в 8 бизнес-сегментов. Каждый сегмент курируется членом Исполнительного комитета. Каждая сфера деятельности возглавляется менеджером, ответственным за следующие вопросы.

- Разработка и осуществление глобальной стратегии по данному направлению.
- Установление стандартов по качеству и издержкам на всех предприятиях соответствующей сферы деятельности по всему миру.
- Распределение экспортных квот между предприятиями.
- Обмен персоналом между предприятиями с целью обмена опытом, создание многонациональных команд для решения общих проблем.
- Консолидация научного потенциала предприятий данной сферы деятельности.

Помимо управляющих по видам деятельности, корпорация АBB ввела позиции национальных президентов, руководивших деятельностью предприятий всех сфер деятельности, расположенных в данной стране. Область ответственности национального президента – эффективность и производительность всех видов деятельности корпорации на национальном рынке.



Максима Меркина:
«Если сомневаетесь в прогнозе, говорите, что данная тенденция будет иметь место и в последующем периоде».



Для достижения этих целей национальные президенты тесно сотрудничают с менеджерами сфер деятельности.

В состав корпорации входят 1200 предприятий со средним числом работников – 200 человек. Президент предприятия одновременно подотчетен двум менеджерам – национальному президенту и руководителю соответствующего вида деятельности. При этом руководитель вида деятельности определяет роль местных компаний в реализации глобальной стратегии АВВ, а национальный президент руководит их деятельностью на местном рынке. Матричная структура позволяет корпорации АВВ реализовывать глобальные бизнес-стратегии, сохраняя при этом небольшой размер предприятий, хорошо адаптированных к требованиям местного рынка. Таким образом, АВВ является одновременно и глобальной и местной компанией и рассматривает себя в качестве федерации независимых компаний с общим координационным центром.

КАК ВЫБРАТЬ ПОДХОДЯЩУЮ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ?

Стадии развития организационной структуры, как правило, совпадают с исторической последовательностью возникновения различных моделей организационных структур.



Большинство фирм начинают с предпринимательской стадии (реже – с ремесленной стадии с переходом к предпринимательской). На этом этапе оборот фирмы небольшой, номенклатура продукции ограничена, и предприниматель лично контролирует все процессы производства и реализации товаров или услуг.

Впоследствии рост масштабов операций и численности персонала заставит предпринимателя поделить власть с заместителями, которым он передает руководство над частью основных функций организации – закупками, производством, сбытом. Тем самым закладываются основы формирования функциональной структуры управления.

По мере развития фирмы появляется необходимость в контроле над основными поставщиками и потребителями продукции, что стимулирует процессы вертикальной интеграции фирм, расположенных вдоль

«Новое – это хорошо структурированное старое».

Из «Семи нот менеджмента»



Каждая из структур имеет собственную область применения, в которой она является наиболее эффективной.

технологической цепочки производства профильной продукции фирмы. С присоединением новых компаний возникают новые функции, строятся новые уровни управленческой иерархии, структура управления усложняется и бюрократизируется. Небольшая специализированная фирма превращается в многопрофильную корпорацию.

С ростом ее размеров и числа входящих в нее фирм появляется возможность для дифференциации целевых рынков корпорации и соответственно создается основа для формирования организационных единиц, ориентированных на удовлетворение нужд целевых рынков.

Но переход к дивизиональной структуре произойдет не ранее, чем будут исчерпаны все ресурсы функциональной структуры, т. е. когда руководство столкнется с информационной перегрузкой, решения станут запаздывать и координационные механизмы начнут давать сбои.

Однако и дивизиональные структуры оказались недостаточно гибкими в условиях чрезвычайно сложного и динамичного окружения, с которым сталкиваются высоко технологичные компании и мультинацио-



нальные фирмы, оперирующие в глобальном масштабе. Изменение условий функционирования фирм повлекло новую трансформацию организационной структуры — переход некоторых компаний к матричной и проектной моделям структур.

Но из того факта, что матричная структура является наиболее современной из рассмотренных типов организационных структур, отнюдь не следует вывод о том, что функциональная и дивизиональная структуры отмирают.

Функциональная структура применяется компаниями, строящими свои конкурентные преимущества на технологическом превосходстве в большей степени, чем на возможности раньше других удовлетворять потребности рынков.

Функциональная структура эффективна до тех пор, пока высшее руководство в состоянии осуществлять межфункциональную координацию и контроль над выполнением ключевых видов деятельности организации.

Это предполагает ограниченную сложность решаемых задач и стабильность условий функционирования организации.



Когда применяется функциональная структура?





Сфера применения функциональной структуры — компании с относительно ограниченной номенклатурой продукции, стабильным спросом, относительно низкой конкурентной и неизменной технологией.

Таковыми, например, являются сырьевые отрасли, предприятия металлургической и резинотехнической промышленности.

Функциональная структура применяется в случаях, когда:

- производится один вид продукции или четко выделяется основной ее вид при незначительной доле остальных;
- подразделения тесно связаны между собой и вносят значительный вклад в производство конечной продукции организации; соответственно, предоставление им дивизиональной автономии может подорвать слаженность производственного процесса;
- внешняя среда организации отличается стабильностью (относительно невысока конкуренция, стабилен спрос на продукцию организации, технологии меняются медленно, макроэкономические и политические условия благоприятны);



- процесс труда является относительно простым либо может быть разделен на ряд простых операций, поддающихся стандартизации. Так, конвейерная сборка предполагает разделение производственного процесса на ряд простых операций, выполнение которых не требует высокой квалификации.

Функциональная структура применяется фирмами, занятыми массовым производством. Номенклатура производства подобных фирм ограничена, внешняя среда стабильна, операционная деятельность выполняется в основном рабочими, не обладающими высокой квалификацией. Операционная деятельность стабильна и однообразна и хорошо поддается стандартизации.

Другая сфера применения функциональных структур — **небольшие компании с простым производственным процессом**. Примером являются мебельные и швейные фабрики, мукомольные комбинаты.

Простота и однообразие операционной деятельности позволяют использовать функциональную структуру многим фирмам из сферы услуг, в частности, страховым и телефонным компаниям, банкам, гостиницам.



Закон Мейера:

«Усложнять просто,
упрощать —
сложно».



Особая сфера применения функциональной структуры – организации, от деятельности которых зависит безопасность граждан.

Это, например, пожарные команды, спасательные службы, авиационные компании. Деятельность персонала подобных организаций жестко регламентируется инструкциями.

Функциональные структуры, работающие как швейцарские часы в стабильных ситуациях, оказываются слишком неповоротливыми в условиях динамичной внешней среды, характеризующейся быстрой сменой потребительских предпочтений, быстрыми технологическими изменениями, широкой номенклатурой продукции.

Не подходит данная система и для международных компаний, оперирующих на рынках многих стран.

Когда применяется дивизиональная структура?

Переход к дивизиональной форме целесообразен тогда, когда появляется рыночное разнообразие и компания способна получить дополнительные преимущества за счет дифференциации своих продуктов/услуг под требования различных рынков.

Условиями применения дивизиональной структуры являются:

- наличие оснований для диверсификации деятельности (широкая номенклатура продукции, значительная дифференциация рынков по клиентам и регионам, большие размеры производства);
- ключевым фактором конкурентоспособности становится удовлетворение специфических требований целевых рынков, а не качество выполнения функциональных задач;
- отсутствие тесных взаимозависимостей между рыночно ориентированными подразделениями компании;
- возможность образовать дивизионы, оптимальные с точки зрения масштаба производства, отсутствие ограничений по неделимому производственному оборудованию; это означает, что емкость рынка должна быть достаточной, чтобы организовать производство с приемлемым уровнем издержек.

Данное условие особенно важно для компаний, эксплуатирующих дорогостоящее

Выгоды от дифференциации должны превысить издержки от дублирования функций.





оборудование (сталелитейные компании, доменное производство, судостроительные компании).

Дивизиональная структура естественна для:

- компаний с широкой номенклатурой продукции,
- компаний, ориентированных на несколько групп клиентов с кардинально различающимися потребительскими предпочтениями,
- фирм, действующих в нескольких странах или регионах.

Дивизиональная структура также применяется компаниями, которые становятся слишком большими, чтобы быть втиснутыми в три-четыре функциональных департамента.



В американской корпорации «3М» («Миннесота Майнинг энд Мэньюфэкчеринг») действует принцип: продуктовые отделения, чей оборот превышает 200–250 млн долларов, разделяются на несколько более мелких отделений.

По мнению менеджеров корпорации, с превышением данного порогового размера усиливается тенденция к замораживанию сложившегося ассортимента продукции.

Условиями применения матричной структуры являются:

- невозможность или нежелание организации ограничиться только одним принципом группирования;
- сложность трудового процесса, не поддающегося стандартизации, инновационный характер деятельности;
- динамичность и непредсказуемость внешней среды.

Матричную структуру используют мультинациональные фирмы, которые не хотят выбирать между региональным и товарным группированием. Менеджер по товару одновременно подотчетен вице-президенту по данной товарной группе и региональному вице-президенту.

Матричные структуры применяются исследовательскими организациями и фирмами, специализирующимися на управленческом консалтинге. При этом происходит наложение проектной структуры на функциональную.

Матричные структуры бывают полезны для организации инновационных подразделе-

Когда применяется матричная структура?

Теория прогресса Хокинса: «Прогресс состоит не в замене неправильной теории на правильную, а в замене неправильной теории на неправильную же, но уточненную».



ний в корпорациях, работающих в сфере высоких технологий, таких, как авиакосмическая промышленность, телекоммуникации, фармацевтика, электронная промышленность.

Матричная структура используется фирмами, функционирующими в условиях быстрой смены товарной номенклатуры.

Например, фирмы, производящие сложное оборудование по единичным заказам, редакции газет и журналов, компании звукозаписи, компании, специализирующиеся на выпуске остро модной одежды, косметические фирмы, рекламные компании.

Все они работают в условиях чрезвычайно динамичного и трудно предсказуемого рынка, каждый выпускаемый продукт является уникальным и может рассматриваться как отдельный проект. Во всех этих случаях происходит наложение проектной структуры на функциональную.

Матричные структуры применяются мультинациональными корпорациями, инновационными организациями и компаниями, работающими в условиях чрезвычайно быстрой смены товарной номенклатуры.



ЧТО НАДО ЗАПОМНИТЬ

Существуют несколько моделей организационных структур, проверенных временем и практическим опытом.

Исторически первой возникла функциональная структура. На многих предприятиях она эффективно действует и в настоящее время.

Дивизиональная структура основана на диверсификации деятельности компании и предусматривает относительную автономию отдельных звеньев от головного офиса. Сегодня ее широко используют компании с большим набором видов деятельности или рынков.

Помимо жестко упорядоченных структур (функциональной и дивизиональной), существуют более гибкие, способные быстро модифицироваться модели, – простые и матричные. Они получили название органических структур.

Каждая структура имеет свои достоинства и недостатки и свою собственную область применения, где она действует наиболее эффективно.



МЕХАНИЗМЫ КООРДИНАЦИИ РАБОЧИХ ЗАДАЧ

В данной главе вы познакомитесь с основными координационными механизмами, узнаете, какие механизмы соответствуют каждому типу организационной структуры, а также получите представление о том, зачем в организационную структуру встраиваются специальные механизмы взаимодействий.



Г. Минцберг выделил пять основных координационных механизмов, применяемых организациями для согласованного выполнения рабочих задач подразделениями и отдельными должностными лицами.

КАК ОНИ РАБОТАЮТ?

В числе механизмов, выделенных Минцбергом:

- 1 прямой контроль;

- 2 стандартизация трудовых процессов;
- 3 стандартизация знаний и навыков;
- 4 стандартизация выпуска;
- 5 взаимные согласования.



При использовании механизма **прямого контроля** ответственность за работу других людей возлагается на одного человека. Он формулирует задания для подчиненных, определяет способ выполнения заданий и следит за действиями исполнителей.

Данный механизм является основой построения иерархий управления, отражающих распределение формальной власти в организации.

При **стандартизации трудовых процессов** задается точное описание (спецификация) содержания труда. Инструментами стандартизации труда являются должностные инструкции и общие руководства по поведению (разнообразные правила и директивы).

При использовании данного механизма исполнителю не надо думать о том, как выполнить рабочее задание. Ему следует лишь точно

«Мир – это цепь, в которой каждое последующее звено связано с предыдущим».

Мальтийская пословица



следовать выданной инструкции. Это самый жесткий механизм координации.

Наиболее часто механизм стандартизации трудовых процессов применяется, когда необходимо обеспечить очень точную координацию работ (работа пожарной команды, действия экипажа при посадке самолета) или достичь максимальной эффективности выполнения повторяющихся задач (сборочный конвейер).

Условием применения данного механизма является возможность разбить процесс труда на ряд простых операций, подлежащих спецификации.

Как правило, данный механизм применяется для координации неквалифицированного труда.



При стандартизации выпуска исполнителю заранее определяются результаты труда, а способ их достижения оставляют на его усмотрение. В качестве заданных результатов труда могут выступать параметры изделия, нормы выработки, стоимостные показатели объемов производства и прибыли.

Основные инструменты реализации данного координационного механизма — системы

планирования и контроля выполнения планов компаний.

Стандартизация навыков и знаний предполагает, что в процессе труда могут участвовать лица с точно определенным уровнем подготовки.

Примеры использования данного механизма — объявления компаний об имеющихся вакансиях, где четко определены требования к кандидатам на руководящие должности — наличие профильного высшего образования, опыт работы в аналогичной должности в течение оговоренного количества лет, знание языков и другие обязательные навыки.

Диплом государственного образца является гарантией того, что кандидат обладает необходимым объемом стандартизированного знания в определенной области.

Стандартизированные знания позволяют рассчитывать, что их обладатель сможет решить профессиональные задачи с использованием стандартного набора апробированных методов.

Помимо привлечения дипломированных специалистов компании могут использовать



Профессиональный труд — сложный труд, требующий большого объема специализированных знаний.

**Чем стабильнее
и однообразнее
деятельность,
тем проще ее
стандартизировать.**

дополнительные программы обучения, направляя сотрудников на специализированные курсы либо используя собственных более квалифицированных сотрудников в качестве наставников и лекторов.

Организация полагается преимущественно на данный координационный механизм, когда задачи, стоящие перед исполнителями, слишком сложны, чтобы стандартизировать процесс их решения или результат.

В качестве примера можно привести труд врача, юриста, научного работника или сотрудника консультационной фирмы. Все это образцы профессионального труда, под которым будем понимать сложный труд, требующий большого объема специализированных знаний.

Деятельность, осуществляемая в условиях неопределенности и изменчивости внешней среды, плохо поддается стандартизации (исследовательские лаборатории, отделы связей с общественностью, редакции ежедневных газет).

Здесь для координации могут использоваться механизмы взаимных согласований.

При **взаимном согласовании** координация осу-



ществляется самими работниками в процессе неформальных коммуникаций.

Данный механизм применим в небольших по численности группах работников (5–7 человек), которые могут самостоятельно договориться между собой, кто и что будет делать.

С помощью **группирования** и назначения менеджеров, ответственных за деятельность подразделения, в управленческую систему вводится механизм прямого контроля.

Группирование также позволяет устанавливать для каждой группы показатели результативности деятельности, соответственно, может использоваться механизм стандартизации выпуска.

Использование членами группы общих ресурсов и наличие единой цели деятельности способствуют активизации третьего координационного механизма — взаимных согласований.

Другие механизмы — стандартизация труда и стандартизация знаний и навыков — предназначены для автоматической координации и могут применяться независимо от группирования должностных позиций.

**Группирование
должностных
позиций**
в организационные
звенья является
условием
реализации ряда
координационных
механизмов.





Стандартизация труда используется преимущественно для координации неквалифицированного труда, стандартизация знаний – для координации профессионального труда.

КАК СВЯЗАНЫ МЕХАНИЗМЫ КООРДИНАЦИИ И МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР?

Чем крупнее организация и чем сложнее стоящие перед ней задачи, тем больше координационных механизмов она использует.

Однако эффективность одних и тех же координационных механизмов различна для разных моделей организационных структур. У каждой модели имеются свои особенности.

И потому каждой модели оргструктуры соответствует свой основной механизм координации рабочих задач, действующий здесь наиболее эффективно.



Функциональная структура способствует профессиональной специализации труда.

Если производственный процесс можно разложить на простые повторяющиеся операции, для выполнения которых не требуются работники высокой квалификации, то координация работ будет осуществляться с помощью **стандартизации процесса труда**.

Если речь идет о профессиональном труде, то на помощь приходит **стандартизация навыков и знаний**.

Поскольку процесс выпуска конечной продукции разделен по функциям, то трудно измерить вклад каждого подразделения в достижение итоговых показателей реализации и прибыли.

А раз нет показателей результативности, то затруднено использование механизма стандартизации выпуска.

Роль прямого контроля не столь однозначна. С одной стороны, использование механизмов стандартизации труда и знаний снижает значимость прямого контроля, поскольку работники и так знают, что и как они должны делать и не нуждаются в прямых указаниях сверху.

При функциональной структуре

Специализация труда облегчает его стандартизацию.





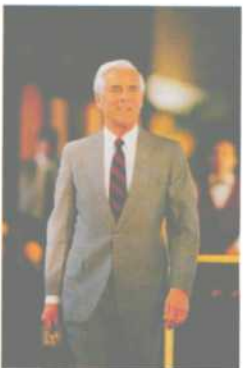
Этим объясняются большие размеры организационных единиц в компаниях массового производства (известны случаи, когда одному бригадиру подчинялись до 90 рабочих). По той же причине не используется и механизм взаимного согласования.

С другой стороны, прямой контроль является практически единственным инструментом решения нестандартных проблем межфункциональной координации.

В случае возникновения нестандартной проблемы, требующей согласованных действий разных функциональных подразделений компании, проблема переадресуется на высший уровень управления менеджеру, которому подчиняются данные функциональные подразделения.

Иногда этот уровень управления слишком далеко отстоит от места возникновения проблемы, что снижает оперативность урегулирования возникающих проблем.

Основным координационным механизмом функциональной структуры является стандартизация процесса труда для неквалифицированного труда и навыков и знаний для труда профессионального.



Дивизиональная структура, напротив, ориентируется на координацию с помощью **стандартизации выпуска**.

Рыночная ориентация дивизионов позволяет однозначно определить показатели результативности в виде прибыли, объемов продаж и рентабельности инвестиций.

Головная компания не использует механизм стандартизации рабочих процессов, поскольку это противоречило бы принципу автономии дивизионов.

Ориентация каждого дивизиона на свой целевой рынок означает практически полное отсутствие зависимостей между ними, соответственно, нет и необходимости во взаимном согласовании.

Прямой контроль деятельности дивизионов со стороны руководства компании играет подчиненную роль. Он усиливается только тогда, когда дивизионы не достигли запланированных показателей результативности.

Стандартизация навыков и знаний применима в случае, если руководство компании потребует наличия у претендента на должность руководителя дивизиона определенного

При дивизиональной структуре





уровня подготовки в области менеджмента (степени MBA, например) или уделяет внимание развитию управленческих навыков у менеджеров.

Итак, основным координационным механизмом дивизиональной структуры является стандартизация выпуска.

Успех внедрения дивизиональной организационной структуры существенно зависит от того, удастся ли интегрировать дивизионы в единое целое, сохранив при этом их автономию в принятии текущих решений. Перед руководителем дивизиона должны быть поставлены стратегические цели, чтобы он, с одной стороны, имел возможность достаточно свободно проявлять предпринимательскую инициативу и более эффективно использовать информацию, а с другой — мог наилучшим образом «подгонять» действия дивизиона под общую политику корпорации.



«Насущная
необходимость
рождает
великих
лидеров».

Эбигейл Адамс



Организация процесса разработки стратегии компании на примере корпорации, предприятия которой объединены в несколько стратегических бизнес-групп (СБГ)

В ходе бизнес-планирования головная компания определяет генеральные цели для корпорации. Она определяет, какими видами бизнеса корпорация должна заниматься, на рынках каких стран оперировать, задает контрольные цифры по объемам продаж, прибыли, рентабельности в целом по корпорации и по видам бизнеса.

Руководство СБГ трансформирует общие целевые установки и контрольные цифры головной компании в целевые установки для своих предприятий. Предприятия разрабатывают стратегии достижения поставленных целей (бизнес-планы). Руководство СБГ обобщает предложения предприятий, анализирует их эффективность и проверяет на соответствие целевым установкам головной компании. В случае необходимости бизнес-планы корректируются предприятиями. Затем планы предприятий сводятся в бизнес-план СБГ.

Представленная руководством СБГ стратегия развития бизнес-группы становится предметом согласования с головной компанией с точки зрения достижения заданных целей бизнеса и согласованности с общей стратегией корпорации. Предложения СБГ соотносятся и с объемом запрашиваемых ими ресурсов. На этапе согласования стратегий видов бизнеса головная компания может реализовать механизмы конкурсного отбора проектов, отбирая для финансирования наиболее эффективные с точки зрения максимизации стоимости капитала и прибыли корпорации.

При утверждении стратегического плана высшее руководство устанавливает долгосрочную продуктивную программу и связанные с ней баланс мощностей и план территориального размещения производств. Оно принимает решения о включении новых продуктов и продуктовых групп в программу





и о том, какому предприятию будет поручено производство новой продукции. С учетом кривой жизненного цикла и калькуляций себестоимости оно решает, какие продукты должны быть изъяты из программы, а какие должны быть поддержаны; какие продукты будут производиться по лицензии, а какие должны быть разработаны собственными силами.

После утверждения головной компанией стратегического плана корпорации начинается этап технико-экономического планирования (долгосрочного, текущего и оперативного). Планы составляются на предприятиях на базе имеющегося и планируемого портфеля заказов, располагаемых мощностей и реализации мероприятий бизнес-плана, приходящихся на плановый период. СБГ составляют сводные планы по своим предприятиям. Головная компания утверждает планы и контролирует их выполнение только по укрупненной номенклатуре (речь идет о контролируемых продуктовых группах) и ключевым технико-экономическим и финансовым показателям, определяющим условия развития корпорации в целом. Контроль осуществляется по результатам выполнения планов и выявленным отклонениям от утвержденных контрольных цифр, что подразумевает регулярную отчетность руководства предприятий и СБГ.

При матричной структуре

Особенностью матричной структуры является доминирование механизма **взаимных согласований**. Данный механизм применяется как в отношениях двух руководителей матричной структуры, имеющих равный статус во властной иерархии компании, так и в отношениях между работниками матричной структуры — специалистами разных функциональных департаментов, объединенных для



реализации общего проекта. Поскольку матричные структуры применяются в основном для реализации инновационных проектов, они не могут полагаться на стандартизацию трудовых процессов или использование стандартизированных знаний специалистов.

Инновационный характер проектов делает труднопредсказуемым конечный результат, соответственно организация не может полагаться и на стандартизацию выпуска.

Стандартизация в любой форме противопоказана инновационной деятельности. В аналогичной ситуации оказываются компании, функционирующие в условиях чрезвычайно динамичного окружения — невозможно стандартизировать постоянно меняющиеся процессы и заранее определить неизвестный результат.

В матричной структуре невелика необходимость в прямом контроле. Ключевую роль в ней играет не тот, кто обладает формальными полномочиями отдавать приказы, а тот, кто может генерировать новое знание. Руководители проекта являются не менеджерами в традиционном понимании этого слова, а членами проектных команд, ответственными за координацию. Контроль высшего руководст-

Законы исходных данных Спенсера:

1. Каждый может принять решение, располагая достаточной информацией.
2. Хороший руководитель принимает решение и при ее нехватке.
3. Идеальный действует в абсолютном неведении».

Основным координационным механизмом матричной структуры является взаимное согласование.

ва за деятельностью проектной команды ограничивается мониторингом хода реализации проекта, в ходе которого определяется соответствие проекта заданным срокам и сметам.

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Группирование облегчает координацию внутри подразделения, но создает проблемы координации между подразделениями.

Подразделения становятся обособленными друг от друга, чему в немалой степени способствуют различия в целях, стилях межличностных взаимодействий, степени формализации структур. Для улаживания этих проблем компании встраивают в организационную структуру специальные инструменты взаимодействия.

Классификацию инструментов взаимодействия впервые предложил известный специалист по управлению Джей Гэлбрейт, упорядочив инструменты по мере их усложнения:



- непосредственный контакт между менеджерами;
- связующие роли;
- специальные группы и команды;
- роли интеграторов и менеджеров-посредников;
- матричные организации.

Непосредственные контакты (здесь, взаимные согласования) и матричную организацию мы уже рассмотрели в предыдущих разделах. Остановимся на оставшихся трех инструментах взаимодействий.

Связующая должностная позиция вводится в организационную структуру, когда возникает необходимость координации деятельности двух и более подразделений, минуя вертикальные каналы подчинения.

Например, инженер по снабжению может быть связующим звеном между конструкторским отделом и отделом снабжения. Его функция заключается в том, чтобы оказывать содействие конструкторам, например, по-



Связующие роли



**Связующая
должностная
позиция** – позиция,
осуществляющая
координацию
деятельности
двух и более
подразделений,
минуя вертикальные
каналы
подчинения.

мочь определить оптимальный состав комплектующих, составить реалистичные и удобные для использования в отделе снабжения спецификации на комплектующие и ускорить доведение лабораторных разработок до опытных образцов.

Обратим внимание на такой принципиальный момент: у данной должностной позиции нет формальных властных полномочий по отношению к связуемым подразделениям, но зато она обладает необходимой этим подразделениям информацией, что обеспечивает «связнику» большое влияние в данной области взаимодействий.

Специальная группа создается для решения конкретной задачи и распускается после выполнения задания.

Например, поставлена задача освоения новой продукции. Для ее решения формируется группа, состоящая из специалистов отделов исследований и разработок, маркетинга, производства, финансов. Действует она какое-то определенное время.

Члены группы регулярно встречаются для обсуждения общих вопросов на протяжении

периода от разработки до запуска новой продукции в массовое производство.

Другим способом координации является постоянный комитет. **Постоянный комитет** представляет собой межведомственную группу, члены которой встречаются на регулярной основе для обсуждения проблем, представляющих общий интерес.

Постоянные комитеты часто образуются на уровне высшего руководства компании, как, например, финансовый и исполнительный комитеты в упоминавшемся выше примере с компанией «General Motors».

Однако уровень высшего руководства – не единственная сфера применения постоянных комитетов.

Менеджер-интегратор – это связующая должностная позиция, обладающая официальными властными полномочиями в отношении некоторых аспектов деятельности координируемых подразделений.

Эти властные полномочия могут включать право санкционирования решений либо право участия в процессе их подготовки, а

**Специальная
группа** –
временная
группа,
создаваемая
для решения
конкретной
задачи.



Специальные группы и команды



Менеджеры- интеграторы

Менеджер-интегратор —

должностная позиция, обладающая ограниченными властными полномочиями над координируемыми подразделениями.

также контроль над процессом реализации решений.

В случае если менеджер-интегратор имеет право распоряжаться финансовыми ресурсами, то его роль существенно возрастает. Однако в любом случае менеджер-интегратор не наделен непосредственной властью над сотрудниками координируемых подразделений, которая остается за руководителями подразделений.

Примерами менеджеров-интеграторов являются брэнд-менеджер и директор проекта в компаниях, организованных по функциональному принципу.

Брэнд-менеджер отвечает за рыночный успех конкретного продукта и координирует все стадии производственного процесса, начиная от закупок сырья и материалов и кончая вопросами ценообразования, рекламы и продвижения данной торговой марки.

Должность директора проекта часто вводится для координации деятельности функциональных отделов по разработке и освоению производства нового продукта.

Инструменты взаимодействия применяются, когда в организации оказывается недоста-

точно стандартных механизмов координации рабочих задач — прямого контроля и трех форм стандартизации.

Инструменты взаимодействия используются функциональными структурами для повышения рыночной ориентации своих подразделений, а дивизиональные структуры используют их для усиления функциональной специализации своих дивизионов.

Матричная структура, которую Дж. Гэлбрейт также отнес к инструментам взаимодействий, обеспечивает баланс между специализацией и рыночной ориентацией организации.


**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОМПАНИЯМИ
«DU PONT» И «GENERAL MOTORS»**

При переходе от функциональной к дивизиональной организационной структуре компании «Du Pont» и «General Motors» столкнулись с проблемой организации взаимодействия специалистов Центрального консультационного штаба (уровень головной компании) и соответствующих функциональных специалистов на предприятиях. Последние смотрели на первых как на аутсайдеров и теоретиков, их разработки часто встречали сопротивление на оперативном уровне.

Закон Кушнера:
«Шансы на выполнение работы обратно пропорциональны числу лиц, по долгу службы обязанных это делать».



Для снятия противоречий «General Motors» создал Междивизиональные комиссии по основным функциям – закупочная, продажная, производственная, техническая комиссии. Председатель – член Исполнительного комитета, секретарь (со штатом специалистов) – руководитель соответствующего центрального штабного департамента, члены – представители соответствующих функциональных отделов предприятий. Цель комиссии – обмен идеями и информацией, выработка рекомендации для Исполнительного комитета по разработке политики и процедур в соответствующих областях. Окончательные решения – прерогатива не комиссии, а Исполнительного комитета и директоров предприятий. Позднее Междивизиональные комиссии были заменены на группы по выработке политики (Policy Groups), состоящие из общих и штабных менеджеров в рамках центрального офиса.

«Du Pont» не создавал формальных структур для решения проблемы взаимодействия функциональных специалистов разных уровней управления, но руководители центральных функциональных департаментов организовывали регулярные встречи с представителями производственных функциональных отделов для обсуждения вопросов, аналогичным тем, что решались на Междивизиональных комиссиях в «General Motors».

Результат взаимодействия – руководитель центрального департамента получал возможность наблюдать за функциональной активностью во всех производственных группах, осуществлять координацию этой деятельности, обмениваться информацией о применяемых процедурах и имеющихся проблемах, давать рекомендации по совершенствованию функциональной деятельности. При этом решение о принятии предложений центрального департамента оставалось прерогативой директора соответствующей производственной группы. Другое следствие этого взаимодействия – снабжение топ-менеджеров независимой информацией о деятельности производственных групп.

👉 ЧТО НАДО ЗАПОМНИТЬ

Для согласованного выполнения рабочих задач всеми звеньями структуры нужны координационные механизмы.

В числе основных координационных механизмов: прямой контроль, стандартизация трудовых процессов, стандартизация знаний и навыков, стандартизация выпуска, взаимные согласования.

Каждый координационный механизм имеет свои особенности и применяется в зависимости от потребностей организации – отдельно или вместе с другими.

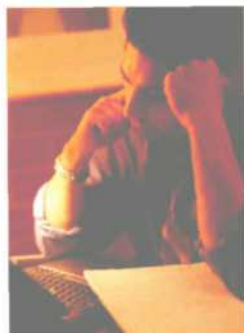
Механизмы координации и модели организационных структур неразрывно связаны между собой.

Существуют и специальные инструменты взаимодействия, которые применяются, когда организации недостаточно основных координационных механизмов.



ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ: ПОСТРОЕНИЕ ИЕРАРХИЙ УПРАВЛЕНИЯ

Из материалов данной главы вы узнаете, что заставляет руководителя делиться властью с подчиненными, каковы базовые принципы построения управленческих иерархий, какой объем власти менеджера является оптимальным. Децентрализацией управления называется передача прав принятия решений от высшего руководства другим членам организации.



«ПЛЮСЫ» И «МИНУСЫ» ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ

Что же заставляет высшее руководство делиться властью? Существуют разные стимулы к децентрализации.

- 1 Информационная перегрузка руководства**
Когда информация слишком сложна и объ-

емна, руководитель верхнего уровня не в состоянии ее переработать. Решения запаздывают, не соответствуют текущей ситуации, соответственно менеджеры перестают на них полагаться. Децентрализация позволяет передать право принятия решений руководителю, который находится ближе к месту возникновения проблемы, соответственно лучше понимает причины ее возникновения и может подобрать более действенные средства к ее устранению.

- 2 Оперативность реакции на динамично меняющуюся рыночную ситуацию**

В крупных компаниях с иерархичной структурой управления цепочка команд от высшего руководства вниз по инстанциям часто оказывается слишком длинной, и принимаемые решения не успевают за динамикой рынка. В подобной ситуации передача полномочий принятия оперативных решений менеджерам нижнего уровня в отношении производства и сбыта продукции является условием сохранения фирмой рыночных позиций по данной продукции.

- 3 Мотивация менеджеров среднего звена**
Часто руководство организации рассматривает расширение полномочий и ответственности менеджеров среднего уровня

«Если у вас
дельные, хорошо
обученные
сотрудники, а вы
не привлекаете их
к совместному
принятию
решений,
вы понапрасну
теряете свое
собственное
время».

Сочиро Хонда



В силу того что при децентрализации решения принимаются менее опытными руководителями, не исключены ошибки, которые могут очень дорого обойтись компании.

управления как средство для того, чтобы удержать молодых амбициозных менеджеров, а также способ подготовки из них руководителей более высокого ранга. Кроме того, децентрализация стимулирует инициативу и энтузиазм руководителей подразделений, поддерживает дух предпринимательства в компании.

Однако децентрализация имеет и негативные стороны. Она означает **ослабление контроля руководства компании над важными процессами.**

В частности, «Бэнк оф Америка» потерял около миллиарда долларов из-за ослабления контроля над выдачей кредитов региональными подразделениями. Впоследствии банк резко сократил число своих филиалов, которые могут предоставлять кредиты, и обязал высокопоставленных служащих центрального отделения осуществлять регулярные проверки их деятельности.

При децентрализации управления **высшее руководство получает меньше информации о текущей рыночной ситуации**, и есть опасность, что первые сигналы приближающегося кризиса останутся незамеченными и стратегия компании не будет своевременно изменена.



Децентрализация **ухудшает координацию в организации**, поскольку связанные виды деятельности более не подчиняются одному руководителю.

Компанией задается степень централизации процесса принятия решений в отношении ключевых видов деятельности.

Компания «Дженерал Моторс» одной из первых перешла к дивизиональной организационной структуре. В 1984 году компания реорганизовала свою структуру, сделав ее более централизованной. Целью реструктуризации была централизация разработки новых изделий, что позволило бы сократить срок запуска новых моделей в производство, снизить издержки, ужесточить контроль качества и увеличить разнообразие выпускаемых моделей. Для этого компания изменила систему, при которой каждый из ее пяти дивизионов самостоятельно разрабатывал модели новых машин, и сосредоточила функции разработки и производства новинок только в двух отделениях. При этом реализация автомобилей должна осуществляться по-прежнему через пять отделений. Соответственно компания сохранила децентрализацию маркетинга, а производство и техническая политика стали более централизованными.

Централизация и децентрализация

имеют свои положительные и отрицательные стороны, и задача руководства организации состоит в нахождении оптимального баланса между ними.



Делегирование –

это передача задач и соответствующих полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за решение задач.



Следует различать полномочия и власть.

ПОЛНОМОЧИЯ И ВЛАСТЬ

Организация децентрализуется с помощью делегирования.



Делегирование не будет считаться осуществленным, если сотрудник организации откажется принимать на себя ответственность за решение поставленных перед ним задач. Делегирование может быть успешным в том случае, если вместе с задачами сотрудник получает и ресурсы, достаточные для выполнения делегированных задач.

Таким образом, вместе с задачами необходимо делегировать и права использования материальных и людских ресурсов, т. е. должны делегироваться полномочия.

Права обычно ограничиваются правилами, процедурами и должностными инструкциями, изложенными в письменном виде, но могут сообщаться сотруднику и устно.

Например, право губернатора на расходование средств ограничивается рамками утвержденного регионального бюджета. Если же он расходует государственные средства на проведение собственной предвыборной кампании, то он превышает пределы своих полномочий.

Власть, понимаемая как способность человека влиять на ситуацию и принимаемые решения, может существовать и без официальной передачи полномочий. Так, высоко квалифицированный специалист, пользующийся заслуженным авторитетом в коллективе, может обладать более сильным влиянием на коллег, чем недавно назначенный начальник отдела, обладающий формальной властью над своими сотрудниками.

Полномочия – это формальная власть, причем власть ограниченная.

Деление на линейные и штабные полномочия впервые было применено Александром Македонским, когда возникла необходимость отделить командование войсками от планирования боевых действий.

В современных организациях функции штабных специалистов намного шире функций

Полномочия – это ограниченное право использовать ресурсы и направлять усилия сотрудников организации на решение определенных задач.



Линейные и штабные полномочия



планирования, но первоначальное название сохранилось. Функции штабных специалистов заключаются в консультировании и обслуживании видов деятельности, связанных с выполнением организацией ее экономической роли как производителя определенного товара или услуги. В качестве таковых создаются юридические, кадровые, бухгалтерские, планово-экономические подразделения, отделы маркетинговых исследований, научных исследований и разработок, связей с общественностью.

Функции линейных руководителей, как правило, касаются видов деятельности организации, без которых она не может обойтись, — закупки, производство, сбыт, финансирование. Но если для реализации определенной штабной функции создается отдел или служба, то руководитель соответствующего звена наделяется линейными полномочиями в отношении сотрудников своего подразделения.

Линейные полномочия — это право давать указания, обязательные для исполнения.

Главное отличие линейных полномочий от штабных состоит в том, что распоряжения линейных руководителей обязательны для исполнения нижестоящими сотрудниками организации, а указания штабных руководителей для тех же сотрудников таковыми не являются. Это позволяет организациям со-

хранить один из ключевых принципов эффективного управления — принцип единоначалия.

В результате делегирования линейных полномочий создается иерархия управления. Графическое изображение последовательного делегирования полномочий от высшего руководства до менеджеров нижнего уровня напоминает реакцию деления атомного ядра. Линия, связывающая директора компании с любым менеджером нижнего уровня, называется *цепочкой команд*. Справедливости ради надо отметить, что в матричной структуре, отрицающей принцип единоначалия, подобная цепочка теряет однозначность.

Штабные специалисты могут обладать рекомендательными, параллельными и функциональными полномочиями, а также полномочиями обязательного согласования.

Рекомендательные полномочия — право давать рекомендации линейным руководителям, при отсутствии обязательств последних следовать данным рекомендациям. В качестве примера можно привести должностную позицию советника директора, который, опираясь на свои знания и опыт, разрабатывает рекомендации по решению какой-либо зада-





чи и доводит их до сведения начальника. Однако это не означает, что директор тут же готов притворить их в жизнь.

Обязательное согласование — обязанность линейных руководителей получить рекомендации штабных специалистов при сохранении права не следовать им. Примером являются рекомендации отдела маркетинговых исследований для отдела сбыта или рекомендации отдела по связям с общественностью для пресс-службы организации.

Параллельные полномочия — право вето в отношении определенных решений линейных руководителей. Данные полномочия вводятся для уравнивания системы власти и предотвращения грубых ошибок. Например, в некоторых компаниях создаются службы внутреннего контроля финансовых расчетов.

Функциональные полномочия — право как предложить, так и запретить определенные действия линейным руководителям в соответствующей функциональной области. Так, во многих компаниях принято, что никакой договор не будет подписан руководителем организации при отсутствии на нем виз юриста и главного бухгалтера.



Функциональные полномочия предоставляют наиболее широкие права штабным специалистам, сближая их с полномочиями линейных руководителей.

ПРИНЦИПЫ ОПТИМАЛЬНОГО ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ

Существует целый ряд принципов делегирования полномочий. Эти принципы должны соблюдаться в любой структуре.



Принцип единоначалия

Каждый работник должен получать задания и отчетываться только перед одним руководителем. Если невозможно избежать пересечения линейных и функциональных полномочий, то пределы функциональных полномочий должны быть четко обозначены.



Закон Уистлера:

«Никогда
не знают, кто
прав, но всегда
известно,
кто в ответе».

ны. Например, начальник ОТК может дать приказ остановить сборочную линию, но только в том случае, если процент брака превысит 3%. В иных случаях подобные решения принимаются мастером или начальником цеха.

Некоторые организации сознательно отказываются от соблюдения данного принципа, поскольку не могут выбрать между двумя основополагающими линиями построения оргструктуры, например, между продуктовой и функциональной, функциональной и проектной или между региональной и продуктовой линиями.

В матричной структуре исполнитель получает указания сразу из двух источников и должен отчитываться перед двумя равными по статусу руководителями.

Платой за отказ от принципа единоначалия является сложность достижения баланса между двумя линиями ответственности и связанная с этим конфликтность структуры, а также удлинение сроков принятия решений из-за необходимости согласований разных точек зрения и рост административных расходов на содержание дополнительного управленческого персонала.



Ввиду этих недостатков матричные формы редко используются в качестве основы построения организационных структур компаний, но применяются для реализации некоторых наиболее важных направлений деятельности компании.

Принцип соответствия прав и обязанностей

Работник сможет эффективно выполнить порученное ему дело только в том случае, если объем делегированных ему прав будет соответствовать объему возложенной на него ответственности. На практике это означает, что вместе с заданием работник должен получить и необходимые для его выполнения ресурсы и ограниченное право распоряжения соответствующим персоналом.

Принцип наилучшей информированности лица, принимающего решения

Права принятия решений должны быть делегированы тому уровню управления, который располагает всей необходимой для принятия решений информацией и где эти сведения могут быть адекватным образом оценены. Исключения составляют решения, чья значимость для организации слишком



Практика показывает, что наиболее централизованы финансовые решения и решения по слияниям, затем, по степени децентрализации, идут производственные решения, маркетинговые и, наконец, научно-технические.



велика и которые не могут быть делегированы руководством компании нижестоящим уровням управления.

Принцип делегирования как можно ниже по вертикали

Руководитель должен выполнять только ту работу, которую не в состоянии выполнить его подчиненные.

Делегирование высвобождает время руководителя для принятия более ответственных и нестандартных решений, кроме того, это снижает общие затраты на управление (время подчиненного обходится организации дешевле, чем время его руководителя).

Принцип сохранения ответственности

Делегирование полномочий подчиненному не снимает ответственности с руководителя за последствия решений, принятых подчиненным.

Количество подчиненных не должно превышать нормы управляемости

Не существует единой для всех случаев нормы управляемости. Объем власти менеджера зависит от специфики выполняемой работы,

Норма управляемости – максимальное количество работников, находящихся в подчинении руководителя без потери управляемости.

применяемых организацией координационных механизмов, типа производства, личностных качеств менеджера и ряда других параметров.

Проверьте себя: умеете ли вы делегировать полномочия

(Из книги В.В. Гончарова «Ключевые элементы управления и их практическое значение»)



Тест 1

Вопрос	Варианты ответов (да, нет)
1. Я часто запутываюсь в бесконечных деталях	
2. Я часто работаю после окончания рабочего дня	
3. Я часто работаю дома по вечерам и в выходные дни	
4. Бывали случаи, когда я без объяснения запрещал выполнение уже начатых работ, по которым исполнителям были делегированы широкие полномочия	
5. Я работаю гораздо больше, чем многие сотрудники моего отдела	

6. Мои подчиненные редко приходят ко мне со своими новыми идеями	
7. Мои подчиненные редко проявляют инициативу	
8. Я редко прошу подчиненных сделать то, что не хотел бы сделать сам	
9. Я часто занимаюсь второстепенной работой, чтобы сделать вид, что я занят	
10. Некоторые из моих подчиненных уклоняются от участия в выполнении работ, по которым им делегируются широкие полномочия	
11. Если меня переведут на более высокую должность, возникнут ли у меня хотя бы малейшие затруднения, когда меня попросят назвать имя своего преемника на прежнюю должность	
12. Будет ли руководимый мной отдел успешно функционировать, если я покину компанию	
13. Меня часто удивляет некомпетентность моих подчиненных	

Количество баллов, начисляемое в зависимости от варианта ответов:

- | | | |
|-----|---------|---------|
| 1. | да (1), | нет (4) |
| 2. | да (2), | нет (4) |
| 3. | да (2), | нет (4) |
| 4. | да (3), | нет (5) |
| 5. | да (3), | нет (5) |
| 6. | да (1), | нет (5) |
| 7. | да (0), | нет (5) |
| 8. | да (2), | нет (4) |
| 9. | да (1), | нет (4) |
| 10. | да (2), | нет (5) |
| 11. | да (5), | нет (1) |
| 12. | да (5), | нет (1) |
| 13. | да (1), | нет (5) |



Тест 2

Вопрос	Варианты ответов: 1 (всегда), 2 (часто), 3 (иногда), 4 (редко), 5 (никогда)
1. Для меня делегирование полномочий означает передачу ответственности за результаты работы вместе с необходимыми властными полномочиями и правом принимать решения	

2.	Вне зависимости от характера работы я пытаюсь убедить подчиненного в том, что успешное выполнение им этой работы крайне важно для фирмы	
3.	Я стараюсь делегировать полномочия тем подчиненным, которые показали наилучшие результаты при выполнении подобных работ	
4.	Делегируя полномочия, я стараюсь не давать советов	
5.	Я глубоко убежден в том, что мои подчиненные способны решать гораздо более трудные задачи	
6.	Я убежден в том, что право принимать важные решения по работам, исполнителям которых мною делегированы широкие полномочия, остается за мной	
7.	Я настаиваю, чтобы задания, исполнителям которых делегированы широкие полномочия, выполнялись в соответствии с предложенным мною планом	
8.	Я всегда предусматриваю меры контроля за выполнением каждой задачи, исполнителю которой делегированы широкие полномочия	
9.	Я считаю, что некоторые мои подчиненные способны выполнить работу так же или даже лучше, чем я	

10.	Я убежден в том, что за хорошо выполненную работу необходимо поощрение	
11.	Когда я должен критиковать чью-либо работу, я делаю это беспристрастно и конструктивно	
12.	Я считаю, что должен постоянно контролировать выполнение задания, исполнителю которого делегированы широкие полномочия	
13.	Мои подчиненные перекладывают ответственность за принятие решений на меня	
14.	Я нахожу, что в мое отсутствие работа замедляется	
15.	Я не склонен снижать требования, оценивая плохо выполненную работу, исполнителю которой делегированы широкие полномочия	
16.	Текущие дела отнимают у меня так много времени, что его не остается для долгосрочного планирования	
17.	Я опасюсь попасть в непредвиденную затруднительную ситуацию	

18. Большинство выполняемых мною работ сложнее тех, с которыми могут справиться мои подчиненные

19. Мои подчиненные недостаточно заинтересованы в хорошем выполнении работ, если им делегировать широкие полномочия по принятию решений

20. Беспokoит ли меня наличие какого-либо незавершенного дела

21. Я должен контролировать каждую деталь выполнения задания, если его исполнителю делегированы широкие полномочия

22. Я стараюсь достичь совершенства во всем, чтобы я не делал

23. Я могу принять от исполнителя сложную работу, даже если ее выполнение нельзя признать идеальным



Количество баллов (УКАЗЫВАЕТСЯ В СКОБКАХ), начисляемое в зависимости от вариантов ответа:

- | | | | | | |
|----|--------|--------|--------|--------|-------|
| 1. | 1 (6), | 2 (4), | 3 (2), | 4 (1), | 5 (0) |
| 2. | 1 (0), | 2 (1), | 3 (3), | 4 (4), | 5 (5) |
| 3. | 1 (1), | 2 (2), | 3 (3), | 4 (4), | 5 (5) |
| 4. | 1 (1), | 2 (2), | 3 (3), | 4 (4), | 5 (5) |

- | | | | | | |
|-----|--------|--------|--------|--------|-------|
| 5. | 1 (6), | 2 (5), | 3 (3), | 4 (1), | 5 (0) |
| 6. | 1 (1), | 2 (2), | 3 (3), | 4 (4), | 5 (5) |
| 7. | 1 (0), | 2 (1), | 3 (3), | 4 (5), | 5 (6) |
| 8. | 1 (6), | 2 (5), | 3 (3), | 4 (1), | 5 (0) |
| 9. | 1 (6), | 2 (5), | 3 (3), | 4 (1), | 5 (0) |
| 10. | 1 (6), | 2 (5), | 3 (3), | 4 (1), | 5 (0) |
| 11. | 1 (6), | 2 (5), | 3 (3), | 4 (1), | 5 (0) |
| 12. | 1 (1), | 2 (2), | 3 (3), | 4 (4), | 5 (5) |
| 13. | 1 (0), | 2 (2), | 3 (4), | 4 (5), | 5 (6) |
| 14. | 1 (0), | 2 (1), | 3 (2), | 4 (3), | 5 (5) |
| 15. | 1 (1), | 2 (2), | 3 (3), | 4 (4), | 5 (5) |
| 16. | 1 (0), | 2 (1), | 3 (3), | 4 (4), | 5 (5) |
| 17. | 1 (1), | 2 (2), | 3 (3), | 4 (4), | 5 (5) |
| 18. | 1 (1), | 2 (2), | 3 (3), | 4 (4), | 5 (5) |
| 19. | 1 (1), | 2 (2), | 3 (3), | 4 (4), | 5 (5) |
| 20. | 1 (1), | 2 (2), | 3 (3), | 4 (4), | 5 (5) |
| 21. | 1 (0), | 2 (1), | 3 (3), | 4 (4), | 5 (5) |
| 22. | 1 (1), | 2 (2), | 3 (3), | 4 (4), | 5 (5) |
| 23. | 1 (5), | 2 (4), | 3 (3), | 4 (1), | 5 (0) |



Если по двум тестам в совокупности вы набрали **136–185 баллов**, то вы умеете эффективно делегировать права и обязанности подчиненным.

Если вы набрали **74–135 баллов**, то вам иногда удастся успешно делегировать полномочия, но ваши взгляды и поведение препятствуют эффективному делегированию.





Если ваш итог – 30–73 балла, вам не хватает опыта в делегировании своих полномочий, и вы должны обратить на это особое внимание.

КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ОБЪЕМ ПОЛНОМОЧИЙ МЕНЕДЖЕРА?

Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо найти оптимальную норму управляемости. В свою очередь, норма управляемости зависит от целого ряда факторов.

Важнейшими из них являются следующие.

Важность выполняемой работы

Чем ответственнее работа сотрудника, тем большего внимания заслуживает его деятельность. Поэтому в непосредственном подчинении президента компании находится меньше людей, чем у управляющих нижнего уровня, принимающих менее ответственные решения.

Уровень стандартизации трудовых процессов

Чем больше организация полагается на стандартизацию трудовых процессов, тем выше



может быть норма управляемости. Стандартизация трудовых процессов снижает потребность в прямом контроле со стороны менеджера.

Исследования подтвердили, что наибольших размеров достигают организационные звенья на предприятиях массового машинного производства, использующего труд низко квалифицированных рабочих, где на одного бригадира приходится от 50 до 90 рабочих.

Уровень профессиональной подготовки работника

Чем более обучены работники, тем меньше внимания они требуют от руководителя и тем больше может быть норма управляемости.

Степень использования для координации задач механизма взаимных согласований

Процессы взаимного согласования эффективны в небольших группах. Исследования показали, что уже в случае 10 человек происходит дробление на фракции. 5 – 7 человек считаются оптимальным числом для достижения консенсуса.





В бюрократических структурах норма управляемости выше, чем в органических структурах. Бюрократические структуры заменяют прямой контроль стандартизацией процессов, а в органических — преобладают процессы взаимного согласования.

Уровень взаимосвязанности решаемых задач

Чем выше уровень взаимосвязанности задач, решаемых подчиненными, тем больше времени у руководителя уходит на взаимные согласования и координацию деятельности подчиненных и, соответственно, тем ниже норма управляемости.

У менеджера торговой розничной сети может быть в подчинении значительное число руководителей магазинов, территориально рассредоточенных и имеющих разную клиентскую базу, поскольку их деятельность не пересекается.

По той же причине больших размеров достигают организационные звенья в банковской сфере.

Г. Минцберг проводит интересное разделение между двумя типами профессионально-



го труда — автономным и независимым. Наличие сложных взаимозависимых задач, решение которых требует использования координационного механизма взаимных согласований, обычно ассоциируется с исследовательскими и консалтинговыми фирмами. Они имеют небольшие организационные единицы.

В противоположность им бухгалтерские фирмы и образовательные учреждения используют относительно крупные организационные единицы, поскольку, хотя решаемые профессионалами задачи и являются сложными, они могут работать автономно, обслуживая собственных клиентов.

В этом случае достаточно стандартизации знаний и квалификации, поэтому нет необходимости в использовании механизма взаимных согласований.

Уровень мотивации работников

Сотрудники, не удовлетворенные своей работой, менее заинтересованы в результатах труда и нуждаются в более строгом контроле.

Это снижает норму управляемости их руководителя.

«Освободитесь от уз старого, отжившего свой век стиля управления. Не занимайтесь мелочной опекой», — так звучит один из 100 советов руководителю

Ю. Раунсеппа.





Личные способности руководителя и его стремление к власти

Норма управляемости «прирожденного руководителя» может значительно превышать рекомендуемые значения, разработанные для менеджеров со средними способностями.

С другой стороны, стремление к власти и/или одержимость контролем может толкнуть руководителя к излишней централизации управления, что неизбежно скажется на качестве принимаемых решений.

НОРМА УПРАВЛЯЕМОСТИ ДЛЯ РАЗНЫХ ТИПОВ ПРОИЗВОДСТВ

Джоан Вудворд исследовала влияние типа производства промышленного предприятия на организационную структуру.

Полученные результаты для производств разного типа представлены в таблице.



Структурные соотношения	Единичное и мелкосерийное производство	Массовое производство	Поточное производство
Норма управляемости менеджеров высшего уровня	4	7	10
Норма управляемости менеджеров нижнего уровня	23	48	13
Доля менеджеров в общей численности персонала	1:24	1:17	1:9
Доля канцелярских и административных работников по отношению к производственному персоналу	1:1	4:1	9:1

Как видно из таблицы, в мелкосерийном или единичном производстве доля менеджеров в общей численности персонала является наименьшей (1:24) при средней норме управляемости менеджеров нижнего звена (23). Дж. Вудворд связывала это с уникальным характером операционной деятельности данных фирм, которая не поддается стандартизации.





Здесь координация деятельности производственного персонала осуществляется посредством взаимных согласований между рабочими, а также путем прямого контроля со стороны менеджеров первого уровня.

Данные механизмы могут быть эффективно использованы только при малых размерах организационных единиц.

Отсутствие необходимости в разработке систем нормирования труда и развитой системы планирования выпуска объясняет низкую долю административного персонала (1:1).

На высшем уровне управления норма управляемости также невелика (4). Это обусловлено загруженностью высшего руководства поиском заказов и переговорами с клиентами, что оставляет ему меньше времени на прямой контроль деятельности подчиненных.

В результате можно сделать вывод, что наибольший объем ответственности приходится здесь на менеджеров среднего звена.

Фирмы единичного или мелкосерийного производства отличаются наименьшей долей менеджеров, имеют минимальную норму управляемости менеджеров высшего уровня



и максимальную норму управляемости менеджеров среднего звена.

Фирмы массового производства отличаются однообразной операционной деятельностью, не требующей высокой квалификации производственного персонала и поддающейся стандартизации. Замена прямого контроля стандартизацией трудовых процессов позволяет максимально расширить норму управляемости менеджеров нижнего уровня (48).

Административный аппарат фирм массового производства значительно расширяется за счет специалистов, занятых нормированием труда, составлением рабочих графиков, планированием выпуска производственных единиц (4:1).

С однообразным, неквалифицированным, сильно регламентированным трудом связана проблема низкой мотивации работников. Отсутствие мотивации фирма компенсирует строгостью контроля.

Отсюда вытекают два следствия:

- 1 низкая норма управляемости на среднем уровне, где деятельность не может быть полностью стандартизирована;





2 небольшая норма управляемости руководителей среднего звена приводит к росту их численности, что находит отражение в увеличении доли менеджеров в общей численности персонала (1:17).

Фирмы массового производства имеют наибольшую норму управляемости на нижнем уровне управления, норма управляемости на вышестоящих уровнях управления не превышает 5 – 7 человек.

Для **поточных производств** характерны автоматизированная техническая система и небольшое число высоко квалифицированных операторов, контролирующих работу оборудования.



Норма управляемости менеджеров нижнего уровня невелика (13), так как в качестве основного механизма координации деятельности операторов используется взаимное согласование.

С автоматизацией производства отпадает необходимость в административном аппарате, стандартизирующем трудовые процессы, и в менеджерах, контролирующих работу неквалифицированных, не заинтересованных в труде рабочих, как в массовом производстве.

Их место занимают разработчики технических систем и специалисты, занятые исследованиями и разработками.

Именно они составляют основу административного аппарата. Доля такого аппарата по отношению к производственному персоналу является наибольшей именно в фирмах поточного производства в сравнении с фирмами массового и мелкосерийного производства (9:1).

Дж. Вудворд также отметила, что в фирмах поточного производства различия между линейными руководителями и аппаратными специалистами стираются, поскольку крайне трудно отделить исполнительную и консультативную ответственность.

Исследователи и разработчики могут эффективно работать в небольших по численности подразделениях.

Отсюда вытекают два следствия:

- 1** менеджеры среднего звена будут иметь низкую норму управляемости;
- 2** возрастает доля менеджеров в общей численности персонала (1:9).





На высшем уровне управления в фирмах поточного производства преобладает высокая норма управляемости (10), что объясняется способностью среднего уровня управления принимать ключевые решения во многих областях и высвобождением времени высшего руководства для решения задач стратегического управления фирмой, а также для контроля над большим числом подчиненных.

Фирмы поточного производства отличаются низкой нормой управляемости на нижнем и среднем уровнях управления и высокой нормой управляемости на высшем уровне.

Другой особенностью высшего руководства фирм поточного производства, отмеченной Дж. Вудворд, является переход от единичного управления к управлению с помощью комитетов.

В нашей стране также проводились исследования, связанные с определением нормы управляемости. В книге «Менеджмент», изданной в 1993 г. (авторы – П.А. Кохно, В.А. Микрюков, С.В. Комаров), приводятся нормативы управляемости для линейных руководителей промышленности, в зависимости от типа производства и уровня сложности продукции.



Уровень руководства	Массовое и крупно-серийное	Серийное	Индивидуальное и мелко-серийное	Массовое и крупно-серийное	Серийное	Индивидуальное и мелко-серийное
Особо сложная продукция				Сложная и простая продукция		
Высший	5	4	3	6	5	4
Нижший	11	9	7	15	13	11

Заметим, что несмотря на различия в нормах управляемости, приводимых Дж. Вудворд и отечественными специалистами, основные тенденции сохраняются:

- 1 С переходом от единичного к массовому производству растет норма управляемости как на нижнем, так и на высшем уровнях управления.
- 2 С возрастанием сложности продукции норма управляемости на всех уровнях снижается.



👉 ЧТО НАДО ЗАПОМНИТЬ

Для того чтобы построить иерархию управления, которая могла бы эффективно работать, необходимо точно определить, сколько власти оставить наверху, а сколько – передать ниже.

Децентрализация – передача прав принятия решений от верхних эшелонов к нижестоящим уровням управления путем делегирования полномочий. Децентрализация, как и централизация, имеет свои плюсы и минусы. Следует соблюдать оптимальный баланс между ними.

Полномочия могут быть линейными и штабными.

Объем полномочий менеджера зависит от многих факторов, которые надо учитывать при установлении нормы управляемости.



ТЕХНИКА ПОСТРОЕНИЯ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ

В данной главе будет рассмотрена методика построения функциональной организационной структуры, основанная на использовании матриц организационных проекций.



«Порядок и последовательность важнее великих дарований для того, чтобы хорошо управлять».

О. Мирабо

Вячеслав Кондратьев, генеральный директор консалтинговой группы «БИГ», считает, что все типы структур (функциональная, дивизиональная и матричная) работоспособны в любой организации:



«В одних и тех же условиях можно применить и первую, и вторую, и третью — и они будут работать. С разной эффективностью, но будут работать. Поэтому, мне кажется, первый результат в деле улучшения структуры связан не с выбором типа структуры управления, а просто с систематизацией, налаживанием дел и доведением постановки той или иной структуры до логического конца: функции должны быть расписаны, иерархия определена, логика взаимоотношений задана. Если этого не будет, любой тип структуры будет работать плохо. Эффективность типов структур можно сравнивать только для хорошо организованных структур, и бессмысленно это делать в плохо организованных структурах, к какому бы типу они не относились».

С последним утверждением трудно не согласиться. Исходя из собственного опыта организационного консультирования, В. Кондратьев советует руководителям компаний переходить к дивизиональной структуре после того, как они поработали в рамках более простой линейно-функциональной модели и почувствовали ее ограниченность. А если кто-то не научился работать в рамках линейно-функциональной и дивизиональной структур, то в матричной тем более не научится.



ГЛАВНЫЕ ПРАВИЛА

Давайте рассмотрим технику построения функциональной модели более детально.

Освоение данной техники имеет большое значение, поскольку функциональная структура составляет основу и других моделей оргструктур. Так, в дивизиональной структуре рыночное группирование охватывает только верхние этажи управленческой иерархии, а структура дивизионов чаще всего построена по функциональному принципу.

В матричной структуре проектная или рыночная структура накладывается на традиционную функциональную модель.

При построении функциональной структуры надо придерживаться **двух главных правил**:

- 1 Каждая функция, реализуемая компанией, должна быть закреплена за конкретным организационным звеном;
- 2 Одна функция не может быть закреплена за несколькими организационными звеньями.



Начинайте с простого. Сложности придут сами собой.



МАТРИЦЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОЕКЦИЙ

Практическую реализацию этих правил удобно осуществить с помощью матриц организационных проекций.

По столбцам матрицы располагаются организационные звенья организации, по строкам — функции организации.

Заполнение матрицы визуально напоминает игру в крестики-нолики. Если данная функция выполняется рассматриваемым организационным звеном, то на пересечении соответствующих столбца со строкой ставится крестик, если иначе — нолик. Или соответствующая ячейка матрицы не заполняется (см. «Схему связи матриц организационных проекций»).

Подобная процедура дает возможность вновь формируемой организации закрепить ее функции за конкретными звеньями, а действующая организация может с ее помощью провести анализ эффективности существующей системы распределения функций по своей структуре.



Такой анализ позволяет:

- проанализировать уровень загруженности звеньев организации, выявить перегруженные звенья и звенья, не задействованные в работе;
- выявить факты дублирования функций;
- определить функции, за реализацию которых не отвечает ни одно из существующих организационных звеньев.

Итогом подобного анализа должно стать совершенствование организационной структуры, в ходе которого будут перегруппированы функции между организационными звеньями с тем, чтобы добиться большей равномерности в нагрузке звеньев.

По рекомендации консалтинговой группы «БИГ», число функций, закрепляемых за одним организационным звеном, не должно превышать числа 7.

Методика использования матриц организационных проекций для разработки функциональной структуры предложена группой «БИГ». Она предполагает последовательное прохождение следующих шагов.

Функции, оказавшиеся «без хозяина», должны быть закреплены за конкретными звеньями. Звенья, оставшиеся «безработными» по итогам перераспределения функций, должны быть ликвидированы.





Шаг 1. Составление перечня видов бизнеса организации (предлагаемых продуктов и услуг).

Шаг 2. Формирование перечня функций, реализуемых организацией для выпуска данных продуктов или предоставления услуг.

Шаг 3. Составление перечня организационных звеньев компании.

Шаг 4. Закрепление продуктов/услуг и функций за организационными звеньями с помощью матриц организационных проекций.

Шаг 5. Построение структурной схемы организации.

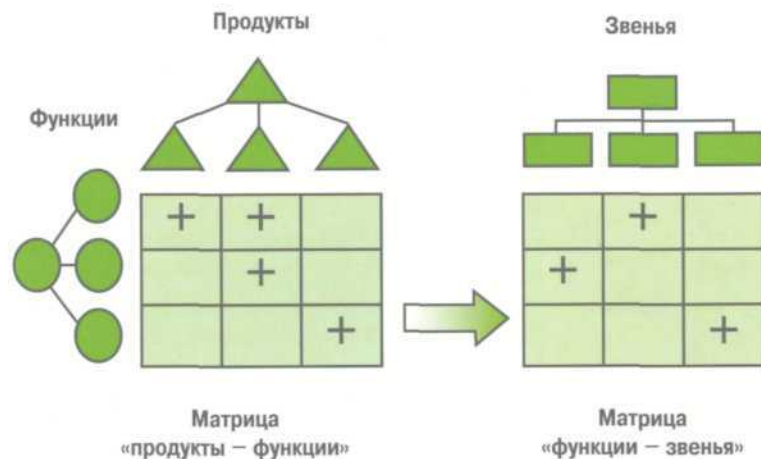


Реализацию первых трех шагов удобно осуществлять через построение иерархических схем. Это схемы типа дерева целей, позволяющего осуществить последовательное деагрегирование соответствующих элементов: видов бизнеса до отдельных продуктов, мегафункции до функций нижнего уровня, организационной схемы от руководителей высшего уровня до начальников групп и секторов.

Построение функциональной структуры предполагает создание двух матриц организационных проекций: сначала – матрицы «продукты – функции», выход которой (функции) является входом для второй матрицы «функции – звенья». Предварительная привязка функций к выпускаемым фирмой продуктам позволяет более тщательно разработать перечень функций и выявить наиболее значимые из них, те, которые необходимы для выпуска всех или большинства продуктов компании. Иначе говоря, это дает возможность оценить объем соответствующей функции.



Схема связи матриц организационных проекций



Построение функциональной структуры (на примере коммерческой группы «Прогресс» с использованием методики группы «БИГ»)

Анкета 1. Основные виды бизнеса коммерческой группы «Прогресс»

Вид бизнеса	Код бизнеса	Бизнес-проект
Торговля	1.1	Торговля кофе
Торговля	1.2	Торговля коврами и ковровыми покрытиями
Торговля	1.3	Торговля отделочными материалами

Анкета 2. Основные обеспечивающие функции группы «Прогресс»

Функциональное направление	Код	Функция обеспечения
Организация закупок	2.1.1	Поиск поставщиков
	2.1.2	Заказ товаров
	2.1.3	Заключение контрактов
	2.1.4	Ценовая политика по закупкам
Организация сбыта	2.2.1	Заключение договоров реализации
	2.2.2	Реализация продукции покупателям
	2.2.3	Контроль работы собственных магазинов
	2.2.4	Ценовая политика по сбыту
Организация хранения	2.3.1	Обеспечение работы склада

Организация транспортной доставки	2.4.1	Обеспечение деятельности группы компаний транспортом, хозяйственными и инженерными услугами
Техническое обеспечение	2.5.1	Обеспечение оргтехники Компьютеризация и развитие сети
	2.5.2	
Аудиторское обеспечение	2.6.1	Оценка финансового состояния фирмы Контроль и консультирование бухгалтерии фирмы
	2.6.2	

Анкета 3. Основные функции менеджмента группы «Прогресс»

Компонент менеджмента	Код	Функции менеджмента
Структура	3.1.1	Организационная структура Финансовая структура
	3.1.2	
Финансы	3.2.1	Ведение операционных бюджетов Ведение бюджета движения денежных средств Ведение бюджета доходов и расходов
	3.2.2	
	3.2.3	
Учет	3.3.1	Ведение бухгалтерского учета Ведение учета реализации бизнес-плана
	3.3.2	
Маркетинг	3.4.1	Проведение маркетинговых исследований
Экономика	3.5.1	Управление затратами
Бизнес-планирование	3.6.1	Разработка бизнес-плана
Персонал	3.7.1	Подбор и управление персоналом

Анкета 4. Перечень структурных звеньев группы «Прогресс»

Группа звеньев	Код	Организационные звенья
Коммерческая деятельность	4.1.1	Руководство коммерческой службы
	4.1.2	Коммерческая служба
	4.1.3	Отдел закупок
	4.1.4	Таможенный отдел
	4.1.5	Отдел маркетинга и рекламы
	4.1.6	Отдел сбыта
	4.1.7	«Альфа»-фирма, реализующая бизнес-проект 1
	4.1.8	«Бета»-фирма, реализующая бизнес-проект 2
	4.1.9	«Гамма»-фирма, реализующая бизнес-проект 3
Финансовая служба	4.2.1	Руководство финансовой службы
	4.2.2	Финансовый отдел
	4.2.3	Планово-экономический отдел
	4.2.4	Бухгалтерия фирмы
Исполнительная дирекция	4.3.1	Руководство исполнительной дирекции
	4.3.2	Служба управления делами
	4.3.3	Секретариат руководства
	4.3.4	Юридический отдел
	4.3.5	Отдел кадров и управления персоналом
	4.3.6	Административно-хозяйственный отдел
	4.3.7	Технический отдел
	4.3.8	Отдел охраны и экономической безопасности

Пример распределения функций менеджмента
по организационным звеньям коммерческой группы «Прогресс»

Код звена	Основные функции менеджмента										
	3.1.1	3.1.2	3.2.1	3.2.2	3.2.3	3.3.1	3.3.2	3.4.1	3.5.1	3.6.1	3.7.1
4.1.1	+	+									
4.1.2										+	
4.1.3											
4.1.4											
4.1.5								+			
4.1.6											
4.1.7							+				
4.1.8							+				
4.1.9							+				
4.2.1		+									
4.2.2			+	+	+						+
4.2.3							+		+	+	
4.2.4							+				
4.3.1											
4.3.2											
4.3.3											+

 ЧТО НАДО ЗАПОМНИТЬ

Все типы структур работоспособны в любой организации, хотя и с разной эффективностью.

Функциональная структура – основа всех моделей оргструктур.

При построении функциональной структуры важно избежать двух ошибок: наличия функций без звена-исполнителя и наличия нескольких исполнителей одной и той же функции.

Организационное звено должно отвечать не больше чем за семь функций.

Матрицы организационных проекций помогают реализовать главные правила построения функциональной структуры.



НОВЕЙШИЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Мы рассмотрели наиболее часто применяемые модели организационных структур. Однако жизнь не стоит на месте, и на рубеже 90-х годов прошлого столетия произошла новая организационная трансформация, наиболее значимым результатом которой стало распространение сетевых структур.

Вданной главе мы дадим краткий обзор новейших форм организационных структур.

Многие исследователи отмечают, что 80-е годы прошлого века ознаменовались переходом от индустриального к информационному обществу, для которого свойственны стремительные темпы изменения технологической, экономической и институциональной среды.

Известный социолог Мануэль Кастельс в своей книге «Информационная эпоха. Эко-



«Единственное, что неизменно в этом мире, — это изменения».

Джон В. Тите,
исполнительный директор
корпорации
«Грейхаунд»

номика, общество, культура» так описывает современную ситуацию: «Когда спрос сделался непредсказуемым ни по количеству, ни по качеству; когда рынки во всем мире диверсифицировались и вследствие этого стали с трудом поддаваться контролю; когда темп технологических изменений сделал устаревшим узкоспециализированное производственное оборудование, система массового производства стала слишком жесткой и дорогой для новой экономики».

НОВШЕСТВА В ПРОИЗВОДСТВЕ И МЕНЕДЖМЕНТЕ

Стремление бизнеса адаптироваться к новым условиям внешней среды привело к появлению целого ряда управленческих инноваций.

Гибкие производственные системы

На смену массовому производству стали приходиться гибкие производственные системы, одновременно обеспечивающие большие объемы выпуска и приспособленные к работе под заказ потребителя. Это достигается путем перестройки сборочных линий в набор легко

программируемых производственных единиц, которые быстро реагируют на колебания потребительского спроса и изменения в технологии.

Новые методы менеджмента

Появились **новые методы менеджмента**. Среди этих методов наиболее эффективными считают следующие:

- систему снабжения канбан («точно в срок»), когда фирма работает практически без производственных запасов за счет доставки сырья и комплектующих на рабочие места точно в назначенное время и с заданными характеристиками;
- «всеобщий менеджмент качества» производимой продукции, при котором почти исключается выпуск дефектных изделий;
- использование командной работы, деспециализация труда и другие методы повышения заинтересованности рабочих в результатах труда;
- сокращение уровней управленческой иерархии, т. е. переход к «плоским» организационным структурам.





Модель «подтянутого производства»

В 1980-х годах была апробирована модель «подтянутого производства» (lean production). Она обеспечивала экономию затрат посредством автоматизации труда, компьютеризованного контроля над рабочими, «уплощения» управленческой структуры. Однако по существу организационную структуру она не меняла. Крайней формой такой корпорации явилась «полая корпорация», занимающаяся посредничеством между финансированием, производством и торговлей на базе созданной торговой марки или индустриального имиджа.

Аутсорсинг

Широкое распространение получила вертикальная дезинтеграция корпораций, которая осуществлялась путем **аутсорсинга** — передачи субподрядов мелким и средним фирмам, отличающимся высокой производительностью и гибкостью.

Использование сети субподрядных фирм придавало корпорации определенную гибкость, не достаточную, однако, для существования в условиях непрерывно меняющейся операционной среды.

Чтобы воспользоваться всеми преимуществами сетевой модели, корпорация сама должна была стать сетью.

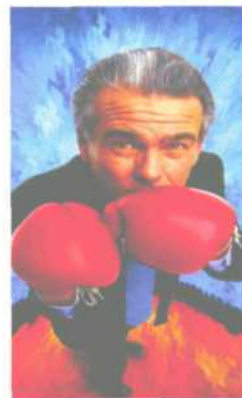
Модель «горизонтальной корпорации»

В 1990-х годах некоторые ведущие американские компании, в частности, корпорация АТТ, освоили модель «горизонтальной корпорации». Создатели данной модели полагали, что горизонтальные внутренние связи (координация деятельности подразделений) и горизонтальные внешние связи (кооперация) оказывают на эффективность работы большее влияние, чем традиционная вертикальная система управления. Соответственно сократили число уровней иерархии управления, а в качестве основных организационных звеньев создали самоуправляемые комплексные рабочие группы.



Отличительные признаки горизонтальной корпорации:

- Организация строится вокруг процесса, а не задачи.
- Плоская иерархия.
- Командный менеджмент.
- Измерение результатов по удовлетворенности покупателя.
- Вознаграждение, основанное на результатах работы команды.
- Максимизация контактов с поставщиками и покупателями.
- Информирование, обучение и переподготовка сотрудников на всех уровнях.



Сетевая структура — это структура, где установлены устойчивые отношения координации и взаимодействия между самоуправляемыми фирмами.

СЕТЕВАЯ СТРУКТУРА

Организационной формой, наиболее адекватной новой экономике, информационной и глобальной одновременно, стали сетевые структуры.

Сетевая структура предполагает устойчивые отношения координации и взаимодействия между самоуправляемыми фирмами.

Сети возникают тогда, когда для координации деятельности фирм уже недостаточно чисто рыночных механизмов, а интеграция в рамках единой корпорации не обеспечивает необходимой гибкости системы. Кроме того, в отличие от корпорации, число фирм-участников сети может неограниченно возрастать без потери управляемости системы.

Сетевая структура отличается особой гибкостью: сеть может изменять не только выпуск продукции в связи с непредвиденными обстоятельствами, но и собственную структуру — добавлять новые или исключать ненужные фирмы.

Примерами сетевых структур являются совместные предприятия, соглашения об учас-

тии в совместных исследовательских проектах и производственных программах, консорциумы, франчайзинговые соглашения, субподрядные работы, перекрестный директорат и другие формы.

Основные стимулы распространения сетевых структур — глобализация рынков и быстрота технологических изменений, следствием чего стало стремительное устаревание оборудования, технологий и продуктов.

Рост технологической сложности современных производств приводит к тому, что нововведения перестают быть делом индивидов или даже исследовательских подразделений отдельных корпораций, но зависят от согласованной работы многих исследовательских коллективов на стыке разных наук.

Сетевая кооперация позволяет фирмам разделять затраты и комбинировать ресурсы, а также распределять по сети риск неудачного технологического решения.

Немалый вклад в распространение сетевых структур внесли современные информационные технологии, не только устранившие пространственные и временные границы для межфирменного взаимодействия, но и став-





шие дополнительным координирующим механизмом (в частности, межфирменные компьютерные системы проектирования и производства CAD/CAM).

Среди основных причин вхождения фирм в сетевые структуры выделяют следующие:

- доступ к ноу-хау и развитие высокотехнологичной промышленной базы;
- снижение рыночной неопределенности и доступ к рынкам сбыта;
- снижение затрат и распределение рисков при участии в совместных исследовательских и производственных программах;
- повышенная потребность в организационной гибкости и необходимость управления многообразием культур.

Типы сетей

Мануэль Кастельс выделяет пять типов сетей.

- 1 Сети поставщиков**, основанные на субподрядах, соглашениях по первоначальному производству оборудования (OEM – Original Equipment Manufacturing) и первоначальному проектированию (ODM – Original Design Manufacturing)

между основной компанией и ее поставщиками.

- 2 Сети производителей**, возникающие в результате соглашений по совместному производству между конкурирующими производителями с целью расширения своих продуктовых портфелей и географии поставок.
- 3 Потребительские сети**, предполагающие форвардные связи производственных компаний с дистрибьюторами, посредниками и конечными пользователями на экспортных или внутренних рынках.
- 4 Коалиции по стандартам**, заключаемые с целью перехода как можно большего числа фирм на стандарты продукции компании – инициатора создания коалиции.
- 5 Сети технологической кооперации**, которые поддерживают совместную разработку продуктового дизайна и производственных технологий, обмен научными знаниями и результатами НИОКР.

Следует отметить, что возникновение деловых сетей не означает завершения эры крупной корпорации.





Большинство сетей формируется вокруг крупного мультинационального предприятия либо на базе стратегических альянсов между такими предприятиями.

Корпоративные стратегические альянсы

Такие альянсы чаще всего возникают в высокотехнологичных отраслях и существуют в форме соглашений, союзов и совместных предприятий. Стимулом к заключению альянса часто служит доступ к рынкам и финансовым ресурсам в обмен на технологии и производственное мастерство.

Другой пример — объединение корпораций для разработки либо нового продукта, либо технологии при финансовой поддержке правительства или государственных агентств (альянс европейских корпораций «Филипс», «Томас» и «Сименс» в программе по микроэлектронике ДЖЕССИ).

Данные альянсы заключаются на конкретный срок и касаются определенного продукта, технологии, рынка.

Существование альянса не исключает ожесточенной конкуренции между входящими в него компаниями во всех остальных сферах.



Горизонтальные сети мелких и средних фирм

Помимо сетей крупных корпораций существуют горизонтальные сети мелких и средних фирм, но они играют второстепенную роль в глобальной экономике.

По данным М. Кастельса, в начале 80-х годов более 85% гонконгского экспорта обеспечивалось китайскими семейными фирмами, 41% которых были мелкими предприятиями с числом занятых, не превышавшим 50 человек.

Эти фирмы экспортировали продукцию через сеть гонконгских экспортно-импортных фирм, также мелких семейных, объединявшую к концу 70-х годов порядка 14 000 фирм.

В дальнейшем, по мере преуспевания Гонконга, выросшие фирмы частично стали производителями продукции европейских и американских компаний, но большинство предприятий среднего размера передали основную часть собственного производства в субподряд фирмам, работающим на территории Китая. К середине 1990-х годов в провинции Гуандун в этих субподрядных





производственных сетях было занято до 10 млн человек.

Промежуточная модель

Промежуточное положение между сетями, формируемыми вокруг мультинациональных корпораций, и горизонтальными сетями мелких и средних фирм занимает лицензионно-субподрядная модель производства под «зонтичной» корпорацией.

Образцом подобной модели служит сеть итальянской фирмы «Бенеттон», выросшей в мультинациональное предприятие, имеющее 5000 магазинов по всему миру.

Предприятие размещает заказы на изготовление продукции среди мелких фирм и домохозяйств Италии, Турции и других средиземноморских стран. Реализация продукции осуществляется на базе лицензий, обеспечивающих коммерческие льготы, под строгим контролем головной фирмы.

Лицензионно-субподрядная модель занимает место между горизонтальной сетью мелких фирм и вертикальной дезинтеграцией крупных корпораций, использующих систему субподрядчиков.



ЧТО НАДО ЗАПОМНИТЬ

В современных условиях новый импульс развития получили сетевые структуры. Это обусловлено глобализацией мировой экономики и распространением информационных технологий.

Сетевые структуры предполагают устойчивые отношения координации и взаимодействия между самоуправляемыми фирмами. Число последних может неограниченно возрастать без потери управляемости системы.

Сети возникают, когда для координации деятельности фирм уже недостаточно рыночных механизмов, а корпоративная интеграция не обеспечивает системе необходимой гибкости.

Сетевая модель не отрицает рассмотренные четыре типа оргструктур, но дополняет их.



В конце книги давайте подведем итоги.

Правильно подобранная модель организационной структуры должна соответствовать стратегии организации, быть адекватной среде ее функционирования, а также отличаться внутренней сбалансированностью параметров организационного дизайна.

При всем многообразии организационных структур они сводятся к четырем базовым моделям — функциональной, дивизиональной, матричной и проектной. Каждая из моделей имеет наиболее предпочтительную область применения.

Функциональная структура применяется компаниями с ограниченной номенклатурой продукции, стабильным спросом, относительно низкой конкуренцией и неизменной технологией.

Дивизиональная структура естественна для фирм с широкой номенклатурой продукции, компаний, обслуживающих клиентов с кардинально разными предпочтениями, а также компаний, действующих в нескольких странах или регионах.

Область применения матричной структуры — мультинациональные корпорации, инновационные организации и компании, оперирующие в условиях быстрой смены товарной номенклатуры.

Проектные структуры применяются для реализации очень крупных проектов инновационного характера.

Выделяются пять основных механизмов координации рабочих задач:

- прямой контроль,
- стандартизация трудовых процессов,
- стандартизация знаний и навыков,
- стандартизация выпуска,
- взаимные согласования.

Чем крупнее организация, тем больше координационных механизмов она использует. Тем не менее выбор модели организационной структуры определяет и наиболее предпочтительные механизмы координации рабочих задач.

Функциональная структура опирается на стандартизацию процесса труда (для неквалифицированного труда) и знаний и навыков (для профессионального труда).

Дивизиональная структура основана на стандартизации выпуска. В матричной и проектной структурах преобладает механизм взаимных согласований.

В организационном проектировании необходимо обеспечить оптимальный баланс между централизацией и децентрализацией власти в организации.

При делегировании полномочий важно соблюсти ряд принципов: единоначалия; соответствия прав и обязанностей; наилучшей информированности лица, принимающего решения; делегирования полномочий как можно ниже по вертикали; сохранения ответственности.

Количество подчиненных у руководителя не должно превышать нормы управляемости.

Норма управляемости менеджера зависит от специфики выполняемой работы, применяемых координационных механизмов, типа производства, личностных качеств менеджера и ряда других параметров.

В целом, в функциональной и дивизиональной структурах норма управляемости менеджеров выше, чем в проектной и матричной структурах.

Развертывание процессов глобализации экономики и становление информационного общества предъявляют повышенные требования к гибкости организационных структур.

Возник новый феномен — межфирменные сети, которые составляют основную организационную форму новой экономики.

Становление сетевых структур не отрицает рассмотренные выше четыре базовые модели организационных структур, но дополняет их системой межфирменных организационных соглашений.

Подобные соглашения в наибольшей степени затрагивают фирмы высоко технологичных отраслей, вовлеченных в глобальную конкуренцию.

Делегирование — это передача задач и соответствующих полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за решение задач.

Децентрализация управления — передача прав принятия решений от высшего руководства другим членам организации.

Диверсификация — одновременное развитие многих, не связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых товаров отдельными компаниями.

Дивизиональная модель — структура, в которой организационные единицы формируются на базе продукта, региона или клиента. Структура предусматривает автономию (полную или частичную) рыночно ориентированных организационных звеньев от головного офиса компании.

Линейные полномочия — это право давать указания, обязательные для исполнения.

Матричная структура — структура, в которой организационные звенья формируются на базе двух признаков одновременно. Матричная структура является постоянным образованием.

Менеджер-интегратор — связующая должностная позиция, обладающая официальными властными полномочиями в отношении некоторых аспектов деятельности координируемых подразделений.

Норма управляемости — максимальное количество работников, находящихся в подчинении руководителя без потери управляемости.

Обязательное согласование — обязанность линейных руководителей получить рекомендации штабных специалистов при сохранении права не следовать им.

Организационная структура — элементы, из которых состоит организация, и способы взаимодействия между ними. При формировании структуры ставит-

ся цель — создать систему, совокупность устойчивых связей, обеспечивающих достижение целей организации и ее внутреннюю стабильность.

Параллельные полномочия — право veto в отношении определенных решений линейных руководителей.

Полномочия — ограниченное право использовать ресурсы и направлять усилия сотрудников организации на решение определенных задач.

Постоянный комитет — межведомственная группа, члены которой встречаются на регулярной основе для обсуждения проблем, представляющих общий интерес.

Правила формирования оргструктуры:

1. Стратегически важные виды деятельности должны стать ее основными звеньями. А статус их руководителей должен соответствовать значимости видов деятельности для компании.
2. При изменении стратегии организационная структура должна корректироваться.

3. Сторонним организациям можно передавать виды деятельности, которые они выполняют дешевле, быстрее и лучше.

4. Все аспекты стратегически значимых видов деятельности должны быть подотчетны одному руководителю.

5. Связанные виды деятельности должны выполняться скоординированно. Координация улучшается при встраивании в оргструктуру специальных инструментов взаимодействия.

Проектная структура — временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи (выполнения проекта).

Прямой контроль — механизм координации выполнения рабочих задач, при котором ответственность за работу других людей возлагается на одного человека.

Рекомендательные полномочия — право давать рекомендации линейным руководителям, при отсутствии

обязательств последних следовать данным рекомендациям.

Стандартизация выпуска — механизм координации выполнения рабочих задач, при котором исполнителю заранее определяются результаты труда, а способ получения этих результатов оставляют на его усмотрение.

Стандартизация навыков и знаний — механизм координации выполнения рабочих задач, при котором устанавливается обязательный для работников уровень подготовки.

Стандартизация трудовых процессов — механизм координации выполнения рабочих задач, при котором задается точное описание (спецификация) содержания труда.

Функции компании делятся на основные и дополнительные. Основные функции определяются экономической ролью компании. Дополнительные функции — те, без которых предприятия могут обойтись при отсутствии специальной регламентации, обязывающей выполнять эти функции.











Функциональная структура — структура, в которой должностные позиции группируются в организационные звенья по признаку выполняемых ими функций.

Функциональные полномочия — право как предложить, так и запретить определенные действия линейным руководителям в соответствующей функциональной области.

Цепочка команд — линия управленческой иерархии, связывающая директора компании с любым менеджером нижнего уровня.

Штабные специалисты — специалисты, обладающие рекомендательными полномочиями, полномочиями обязательного согласования, параллельными или функциональными полномочиями.

Элементы оргструктуры — это должностные позиции. Взаимодействие элементов определяется способами разделения труда и координации работ.

-  Гончаров В.В. **Ключевые элементы управления и их практическое значение** – М: МНИИПУ, 1998. – 191 с.
-  Кастельс Мануэль. **Информационная эпоха. Экономика, общество, культура**. – М.: МГУ – Высшая школа экономики, 2000.
-  Кондратьев В.В., Краснова В.Б. **Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации»**. Модуль 6. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 219 с.
-  Кохно П.А., Микрюков В.А., Комаров С.В. **Менеджмент**. – М.: Финансы и статистика, 1993.
-  Минцберг Г. **Структура в кулаке: создание эффективной организации**/ Пер. с англ./ Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 512 с.
-  **Семь нот менеджмента**. – Издание третье, дополненное. – М.: ЗАО Журнал Эксперт, 1998. – 424 с.
-  Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. **Стратегический менеджмент**. – М.: ЮНИТИ. Банки и биржи. Издательское объединение, 1998.
-  Chandler Alfred. **Strategy and Structure**. Cambridge, Mass: MIT Press, 1962.
-  Galbraith J.K. **Designing Complex Organization**. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1973.
-  Woodward. J. **Industrial Organization: Theory and Practice**, London: Oxford University Press, 1965.

Уважаемый читатель!

Книги серии «Успешный бизнес. Мастер-класс» предназначены для вашего самообразования. Их компактный формат и лаконичность изложения основных понятий, приемов и стратегий современного бизнеса позволят в кратчайшие сроки освоить инструментарий успеха в любой сфере деятельности. В идеале управленец – это профессионал высшей пробы. Он в совершенстве владеет всеми видами интеллектуального оружия, устойчив в любых ситуациях, готов к риску, ценит дружбу, надежен, верен слову, настойчив в достижении поставленных целей, нетривиален в решениях.

Надеемся, что знакомство с книгами серии «Успешный бизнес. Мастер-класс» вооружит вас знаниями и технологиями, которые окажутся полезны в каждодневной работе. Прочитав их, вы сможете продолжить самосовершенствование в программах МВА «Стратегический менеджмент» и «Реинжиниринг бизнеса» в Высшей школе бизнеса Института экономических стратегий и Экономико-аналитического института МИФИ, а также на специализированных под заказчика краткосрочных авторских программах.

Если вы руководите фирмой, то не понаслышке знаете о трудностях внедрения, о потребности ваших менеджеров в знаниях и навыках. Высшая школа бизнеса ИНЭС предлагает услуги по корпоративному обучению и консультированию:

- Современные инструменты менеджмента и экономики
- Совместное решение отдельных задач управления
- Реинжиниринг бизнеса

www.inesnet.org, E-mail: es@inesnet.org, тел. 234-46-97,
E-mail: Khariton@mephi.ru, тел. 323-90-06

УДК 65
ББК 65.050.2
Б 95

Исключительное право публикации книги «Организационные структуры управления» принадлежит издательству «ОЛМА-ПРЕСС Инвест». Выпуск произведения без разрешения издательства считается противоправным и преследуется по закону.

Быкова А.

Б 95 Организационные структуры управления. — М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест: Институт экономических стратегий, 2003. — 160 с. (Успешный бизнес. Мастер-класс). ISBN 5-94848-070-4

В книге в сжатой форме представлены главные, в том числе и новейшие, достижения управленческой науки в области разработки организационных структур управления. Вы познакомитесь с основными типами организационных структур, узнаете об их достоинствах и недостатках, научитесь выбирать и создавать наилучшую структуру исходя из стратегии своей фирмы и особенностей среды ее функционирования.

Издание рассчитано как на начинающих бизнесменов, так и на руководителей, желающих повысить свой профессиональный уровень.

УДК 65
ББК 65.050.2

* * * * *

Успешный бизнес. Мастер-класс

Анна Анатольевна Быкова

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

Зав. редакцией Д. Р. Кондахсазова. Редактор Л. М. Кузьмина.
Дизайн и верстка Т. В. Загорская.

Подписано в печать 08.04.2003. Формат 70х108/32. Бумага мелованная. Гарнитура «Ньютон». Печать офсетная. Усл. печ. л. 7,0. Тираж 5000 экз. Изд. № 03-5650. Заказ № 4331.
Издательство «ОЛМА-ПРЕСС Инвест». 129075 Москва, Звездный бульвар, 23А, стр. 10. Полиграфическая фирма «КРАСНЫЙ ПРОЛЕТАРИЙ». 127473 Москва, ул. Краснопролетарская, 16.

ISBN 5-94848-070-4 © Издательство «ОЛМА-ПРЕСС Инвест», 2003



Читайте в серии «Успешный бизнес. Мастер-класс»
также

<i>А. Кондратьев</i>	•	<i>Маркетинг: концепции и решения</i>
<i>А. Мицкевич</i>	•	<i>Финансовая математика</i>
<i>В. Вертоградов</i>	•	<i>Управление продажами</i>
<i>А. Мицкевич</i>	•	<i>Управление затратами и прибылью</i>
<i>А. Мицкевич</i>	•	<i>Управление нестрахуемыми коммерческими рисками</i>
<i>М. Гельвановский</i>	•	<i>Конкурентоспособность: законы выживания</i>
<i>А. Павлов, Я. Званитайс</i>	•	<i>Методы оптимизации управленческих решений</i>
<i>А. Кушнер, А. Мицкевич</i>	•	<i>Основы страхового дела</i>
<i>Д. Королев</i>	•	<i>Эффективное управление проектами</i>
<i>А. Кушнер, А. Мицкевич</i>	•	<i>Личное страхование</i>



ИЗДАТЕЛЬСТВО
**ОЛМА
ПРЕСС**

ISBN 5-94848-070-4



9 785948 480701