

Тема 7. Организационные отношения в системе менеджмента

План лекции

1. Функция организации, содержание и значение
2. Принципы организации управления
3. Власть, ответственность и полномочия
4. Делегирование полномочий
5. Организационная структура управления
6. Современные тенденции. Новые типы организаций

Организация

- с лат. делать сообща, стройный вид, устраиваю
- Взаимосвязь с планированием состоит в том, что после разработки плана необходимо создать благоприятные условия для его выполнения, что и обеспечивается через организацию
- понимается двояко:
 - организация предпринимательской деятельности, бизнеса
 - организация управления в предпринимательской фирме

- Организация - процесс создания структуры предприятия, посредством:
 - определения видов деятельности, необходимых для достижения целей предприятия,
 - группирования этих видов деятельности,
 - закрепления получившихся групп за определенными управляющими,
 - делегирования полномочий для выполнения соответствующих видов деятельности,
 - обеспечения координации полномочий и информационных связей по горизонтали и вертикали в организационной структуре

- развивается по законам:
 - синергии
 - самосохранения (режим экономии, создание резервов, реорганизация, страхование ...)
 - упорядоченности (снижение неопределенности)
 - единства анализа и синтеза
- Закон смены фаз физического цикла (зарождение, юность, зрелость и старость организации)
- пропорциональности между элементами целого, между ресурсами и результатами

Жизненный цикл организации

- **Рождение:** цель – выживание, рост обеспечивает творчество
- **Детство и юность** – развитие за счет жесткого руководства, укрепление позиций на рынке
- **Зрелость** – сбалансированный рост и формирование имиджа компании
- **Старение** – сохранение достигнутых результатов, обеспечение стабильности, координация деятельности, участие в прибыли
- **Возрождение** – омоложение персонала, новые рынки, новые формы

2. Принципы организации

- Разделение и кооперации труда
- сочетание централизации и децентрализации
- сочетание горизонтальных (партнерских) и вертикальных (иерархических) связей
- делегирование полномочий
- соответствие полномочий и ответственности
- абсолютной ответственности
- единоначалия
- диапазона управления

- Принцип уровня полномочий
- принцип лидерства
- скалярный принцип
- принцип Питера



3. Власть

- способность, право и возможность распоряжаться кем-либо, чем-либо, оказывать решающее воздействие на судьбы, поведение и деятельность людей с помощью различного рода средств (права, авторитета, воли, принуждения)
- Потенциал, имеющийся у ее пользователя, т.е. она осуществляется не только тогда, когда применяется
- Должна быть достаточно сильной, чтобы побуждать других к работе и направлена на достижение целей организации

- Ответственность - обязательство выполнять поставленные задачи и отвечать за их решения
- Полномочия - ограниченное право использования ресурсов, действовать официальным путем в рамках делегирования.
- Обязанности отражают то, что работник должен делать



- Каждый элемент структуры управления организацией (подразделение или отдельная должность) является носителем определенных управленческих полномочий.
- Ограниченность полномочий является результатом существования в организации многоуровневой системы управления. Это вызывает необходимость рассмотрения отношений между уровнями полномочий, которые проявляются в виде двух общих типов

Виды полномочий

- Полномочия представляются должности, а не лицу, её занимающему.
- Полномочия проявляются в виде двух общих типов:
 - линейные;
 - аппаратные (штабные).



Линейные полномочия

- передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее по цепочке к другим подчиненным.
- Линейные полномочия дают руководителю узаконенную власть для управления своими подчиненными.
- он имеет также право принимать решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями, в тех пределах, которые установлены законом, организацией, традициями или обычаями.

- Существуют два понятия, которые должны всегда учитываться при формировании взаимоотношений в организации:
- принцип единоначалия
- и необходимость ограничения нормы управляемости.

- Для каждой управленческой должности существует предельное число сотрудников, которыми в состоянии руководить один человек.
- норма управляемости зависит от:
 - уровня управления
 - характера и объема решаемых задач
 - возможностей подчиненных
 - квалификации персонала и его заинтересованности
 - размещения рабочих мест
 - наличия средств связи и помощников
 - индивидуальных способностей руководителя

4. Делегирование

- Передача части задач и прав на принятие решений лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение
- расширяет возможности менеджмента, повышает его эффективность
- позволяет руководителю сосредоточиться на важнейших вопросах
- для подчиненных - способствует развитию их способностей, профессиональному росту и продвижению по службе

Процесс делегирования полномочий

- Определение отдельных результатов
- определение обязанностей
- делегирование необходимых полномочий и возложение ответственности за достижение необходимых результатов
- следует соблюдать принцип соответствия:
объем делегированных работнику полномочий должен быть достаточным для выполнения всех задач, за которые он принял на себя ответственность

Личные качества руководителя

- Восприимчивость
- ГОТОВНОСТЬ ДОВЕРЯТЬ ПОДЧИНЕННЫМ
- ГОТОВНОСТЬ К ПЕРЕДАЧЕ ПОЛНОМОЧИЙ
- ГОТОВНОСТЬ ПОЗВОЛЯТЬ ДРУГИМ ДЕЛАТЬ ОШИБКИ
- ГОТОВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ОБЩИЙ КОНТРОЛЬ

Правила делегирования

- Найти нужного человека (учет квалификации и способностей подчиненных)
- делегировать задание заранее и, если возможно, полностью
- предоставление необходимых для работы ресурсов
- дать возможность выполнить задание (доверять подчиненному) и самому решать, нужна ли подчиненному ваша помощь
- нельзя переделегировать
- делегировать как плохое, так и хорошее

Препятствия эффективного делегирования

- Нежелание делегировать, убеждение, что руководитель сделает работу лучше
- отсутствие у менеджера способности определить кому и какое задание доверить
- недостаточное доверие к знаниям и квалификации подчиненных
- боязнь риска
- отсутствие контроля для предупреждения руководителя о возможной опасности

- Руководители боятся потерять контроль над управляемым объектом
- может появиться компетентный неформальный лидер, который может подменить своего начальника, подорвать его авторитет
- если подчиненный выполнит задание слишком хорошо, то начальство может задуматься о соответствии руководителя занимаемой должности

Нежелание принимать ПОЛНОМОЧИЯ

- Без дополнительных полномочий легче работать
- боязнь критики и взысканий за ошибки
- отсутствие информации и ресурсов
- загруженность основной работой
- отсутствие уверенности в себе
- недостаток стимулов для принятия дополнительной ответственности

Делегирование полномочий

- Мощный стимул для повышения мотивации сотрудников:
 - они чувствуют, что компания внимательна к ним и доверяет их компетенции
 - удовлетворяет потребности роста за счет расширения объема своих полномочий при сохранении прежнего статуса
 - способ повышения потенциала сотрудников путем реализации их способностей не только в основной деятельности.
 - способствует продвижению по службе

5. Организационная структура управления

- элементы системы управления и их связи
- структура определяется стратегией, поэтому она должна меняться
- разрабатывается сверху вниз
- последовательность разработки:
 - определение основных направлений деятельности подразделений
 - установление полномочий и ответственности структурных подразделений
 - определение должностных обязанностей

Организационная структура управления

- Состав звеньев и уровней управления, их соподчиненность и взаимосвязь.
- Звено управления - структурное подразделение или отдельный работник, выполняющий соответствующие функции управления
- уровень управления - совокупность звеньев управления с однотипным правовым статусом
- орг. структуры управления предприятиями отличаются большим разнообразием и определяются многими факторами

- Различают вертикальные (связи подчинения и руководства) и горизонтальные (связи кооперации равноправных звеньев управления) структуры управления
- вертикальные связи могут быть:
 - линейными (обязательное подчинение по всем вопросам)
 - функциональные (подчинение по определенной группе проблем)

Признаки деления структуры

- Функциональный (подразделения формируются в соответствии с функциями - сбыт, производство, маркетинг, финансы)
- географический или территориальный (создание региональных отделений, местные представительства)
- продуктовый (деление на элементы по видам товаров или услуг в каждом продуктовом отделении есть свои функциональные отделы)
- групп потребителей

Рекомендации по формированию оргструктур

- Ориентация на достижение целей, а не стремление уложиться в имеющиеся ресурсы
- четкое разделение функций подразделений, отвечающих за оперативные результаты, и тех, которые работают на перспективу
- ясное и однозначное разграничение компетенции на всех уровнях управления

- Полная мера ответственности в рамках предоставленных прав
- максимум контроля при минимальном числе уровней руководства



Признаки оптимальной структуры

- Небольшие подразделения с высококвалифицированным персоналом
- Небольшое число уровней руководства
- Быстрая реакция на изменения
- Высокая производительность
- Низкие затраты
- другие

Построение оргструктуры существующей организации

1. Описать бизнес-процессы организации;
2. На основании этих бизнес-процессов организации построить матрицу распределения полномочий персонала;
3. Затем построить оргструктуру фирмы, под бизнес-процессы, задачи и цели организации.

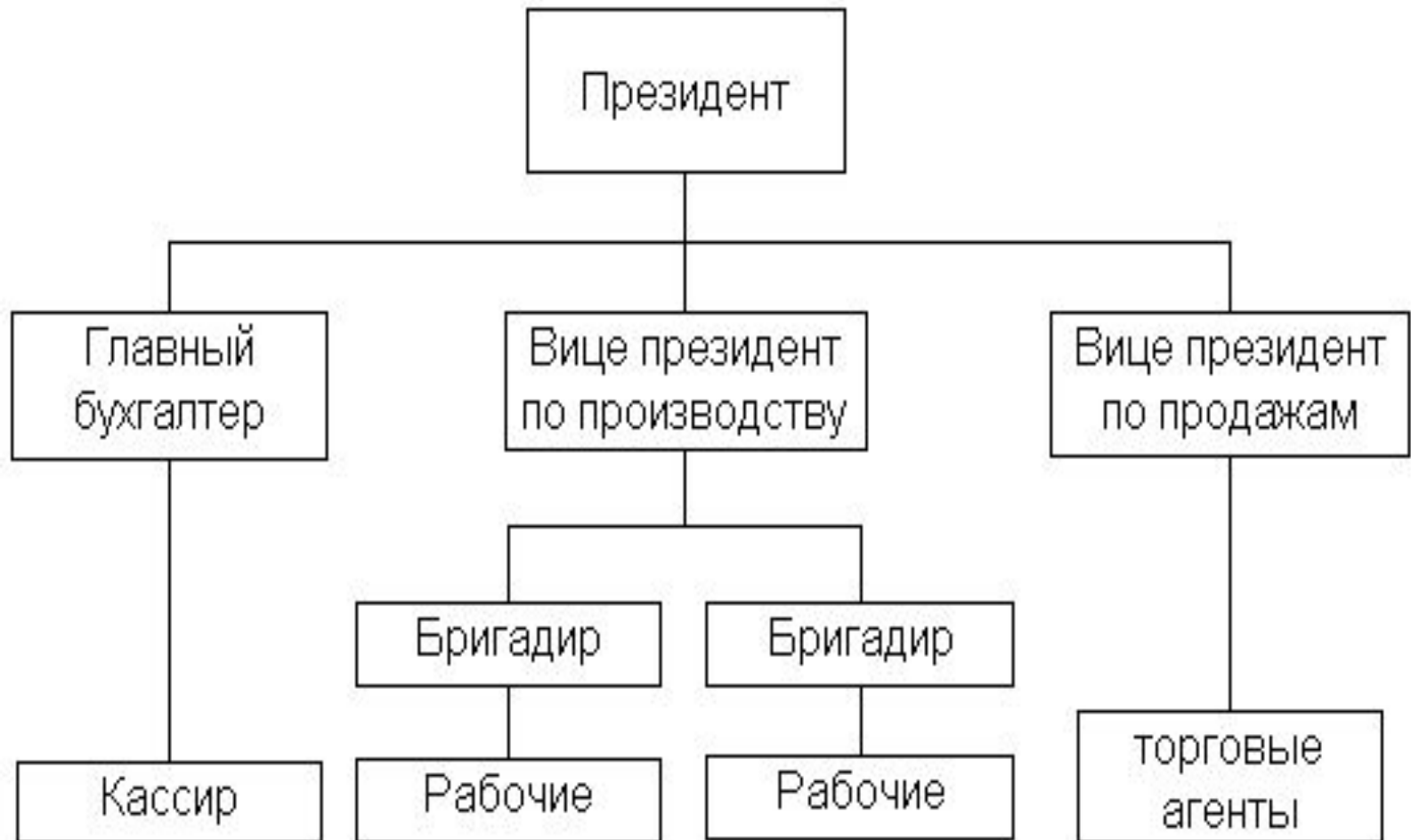
Классификация типов ОСУ



- линейные;
- функциональные;
- линейно-штабные;
- линейно-функциональные;
- дивизиональные

- программно-целевого типа;
- «новые» организационные структуры:
 - модульные;
 - венчурные;
 - предпринимательские;
 - атомистические;
 - сетевые;
 - виртуальные

Линейная ОСУ



+ и – линейной ОСУ

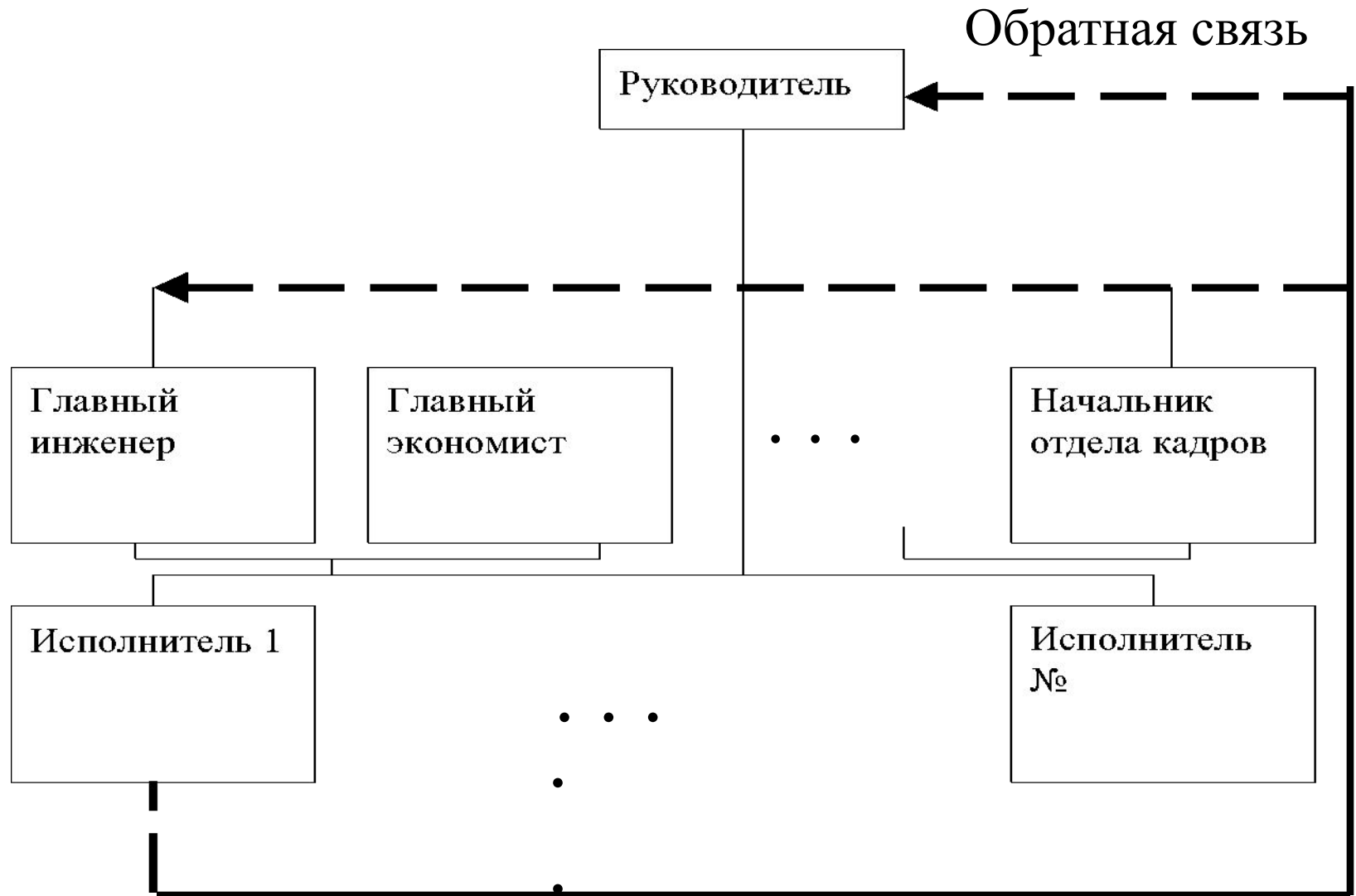
Плюсы:

- очень четкая система взаимосвязей типа "начальник - подчиненный";
- явно выраженная ответственность;
- быстрая реакция на прямые приказания;
- простота построения самой структуры;
- высокая степень "прозрачности" деятельности всех структурных единиц.

Минусы:

- чрезмерная нагрузка на высший уровень управления;
- отсутствие вспомогательных служб;
- отсутствие возможности быстрого разрешения вопросов, возникающих между различными структурными подразделениями;
- высокая зависимость от личных качеств менеджеров любого уровня.

Функциональная структура



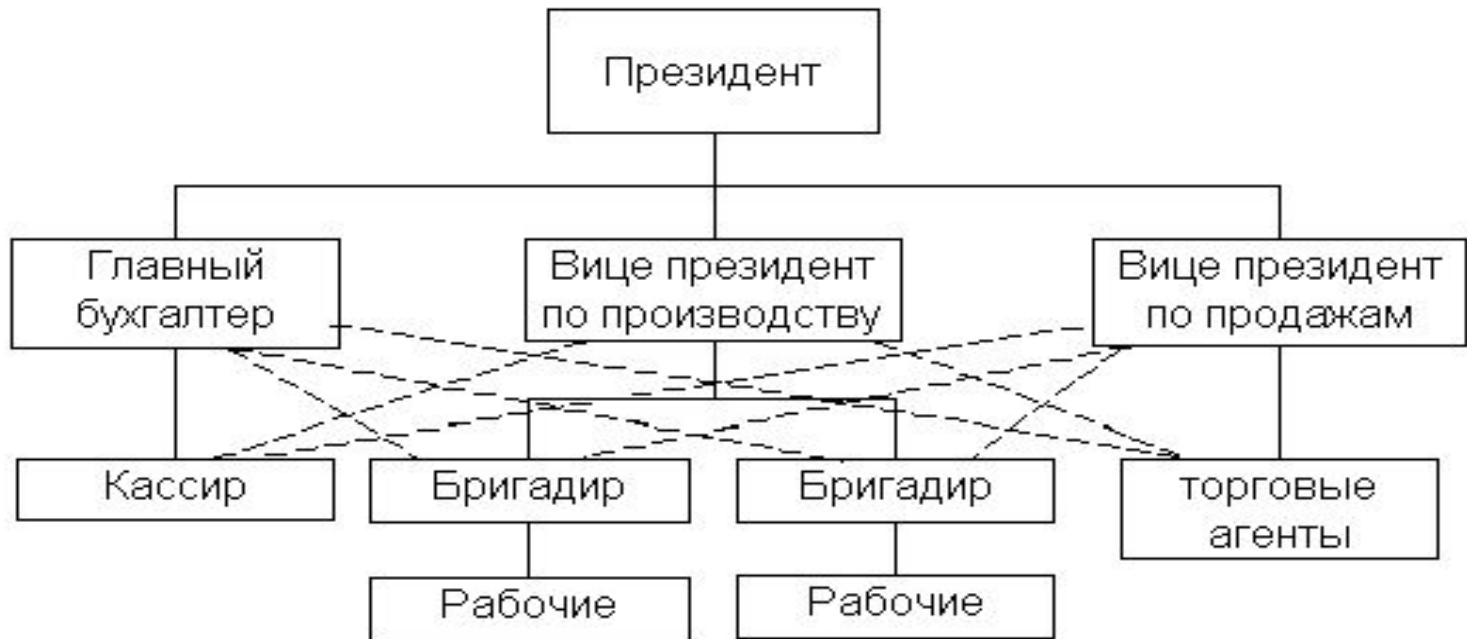
Функциональная структура

- Достоинства
 - привлечение к руководству компетентных в конкретной области специалистов
 - оперативность в решении нестандартных ситуаций; исключение дублирования функций
 - быстрый рост профессионализма функциональных руководителей

Недостатки:

- нарушение принципа единоначалия
- обезличивание ответственности
- трудность координации деятельности отделов
- удлинение связей в управлении
- конфликты интересов разных отделов

Линейно-функциональная ОСУ



- - Линейные связи
----- - Функциональные связи

+ и – линейно-функциональной ОСУ

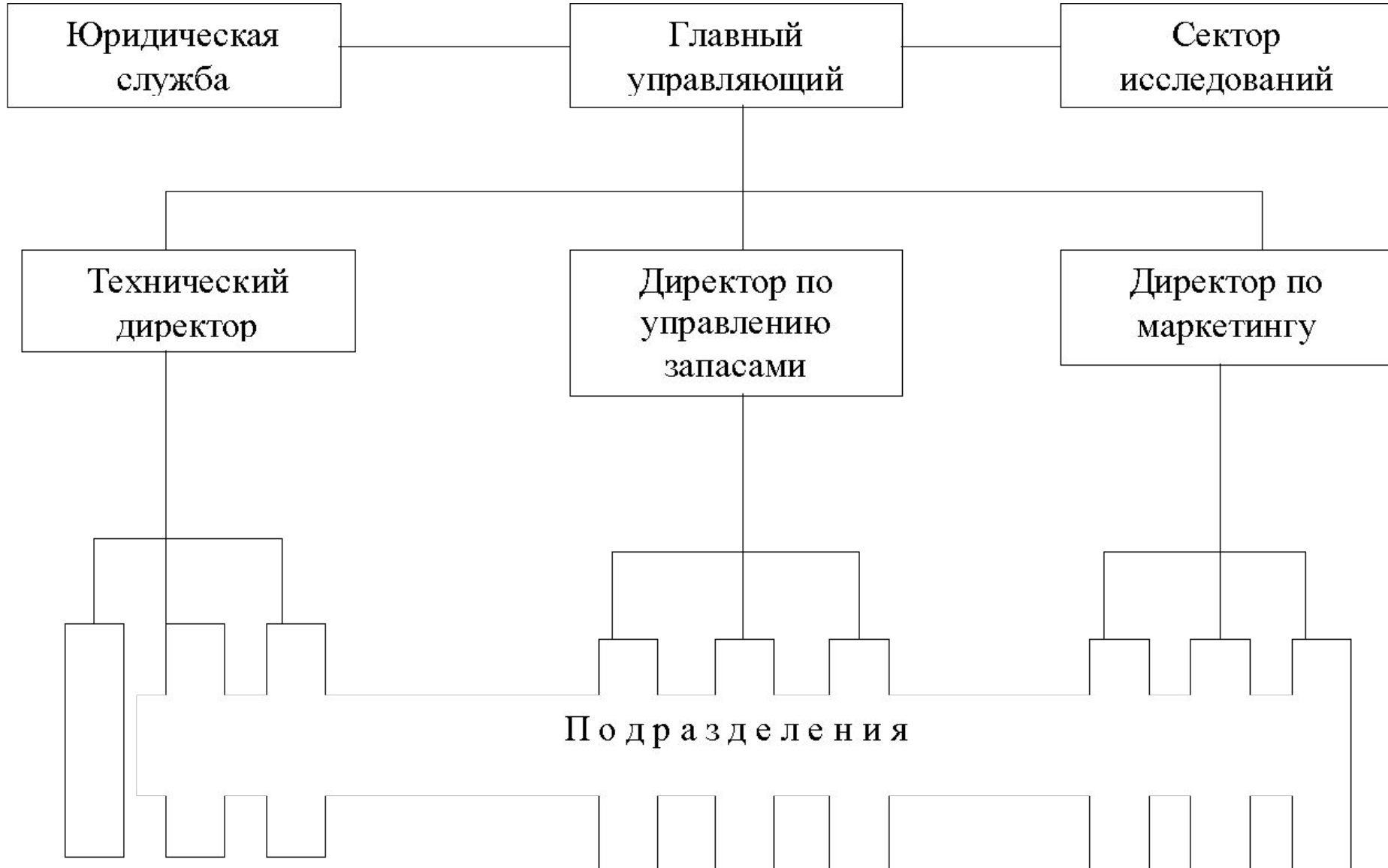
Плюсы:

- снятие большей части нагрузки с высшего уровня управления;
- стимулирование развития неформальных связей на уровне структурных блоков;
- уменьшение потребности в специалистах широкого профиля;
- как следствие предыдущего плюса - улучшение качества выпускаемой продукции;
- появляется возможность создания штабных подструктур.

Минусы:

- значительное усложнение связей внутри предприятия;
- появление большого количества новых информационных каналов;
- появление возможности переноса ответственности за неудачи на сотрудников других подразделений;
- затруднение координации деятельности организации;
- появление тенденции к чрезмерной централизации.

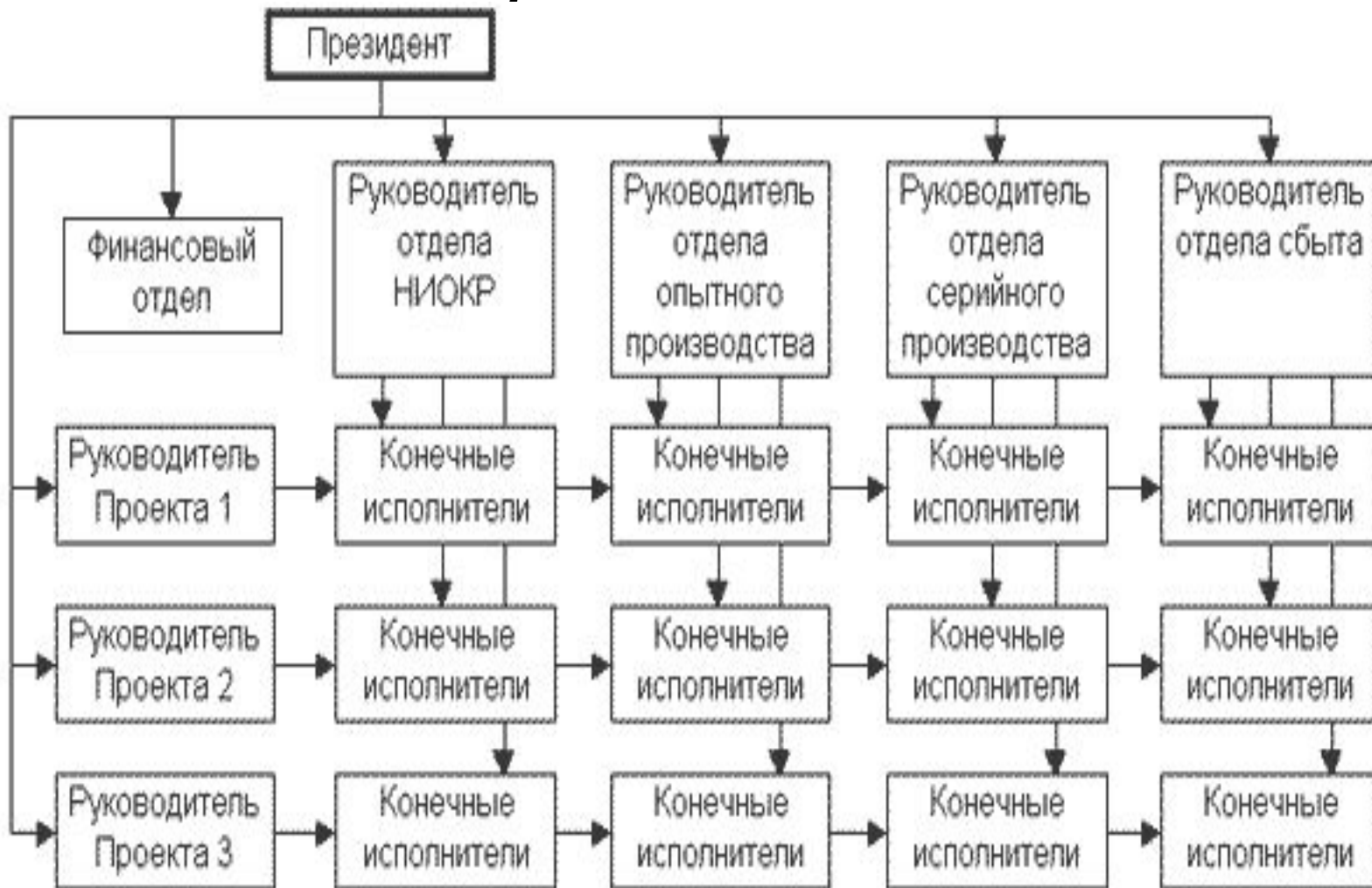
Линейно-штабная структура



Матричная структура



Матричная ОСУ



+ и – матричной ОСУ

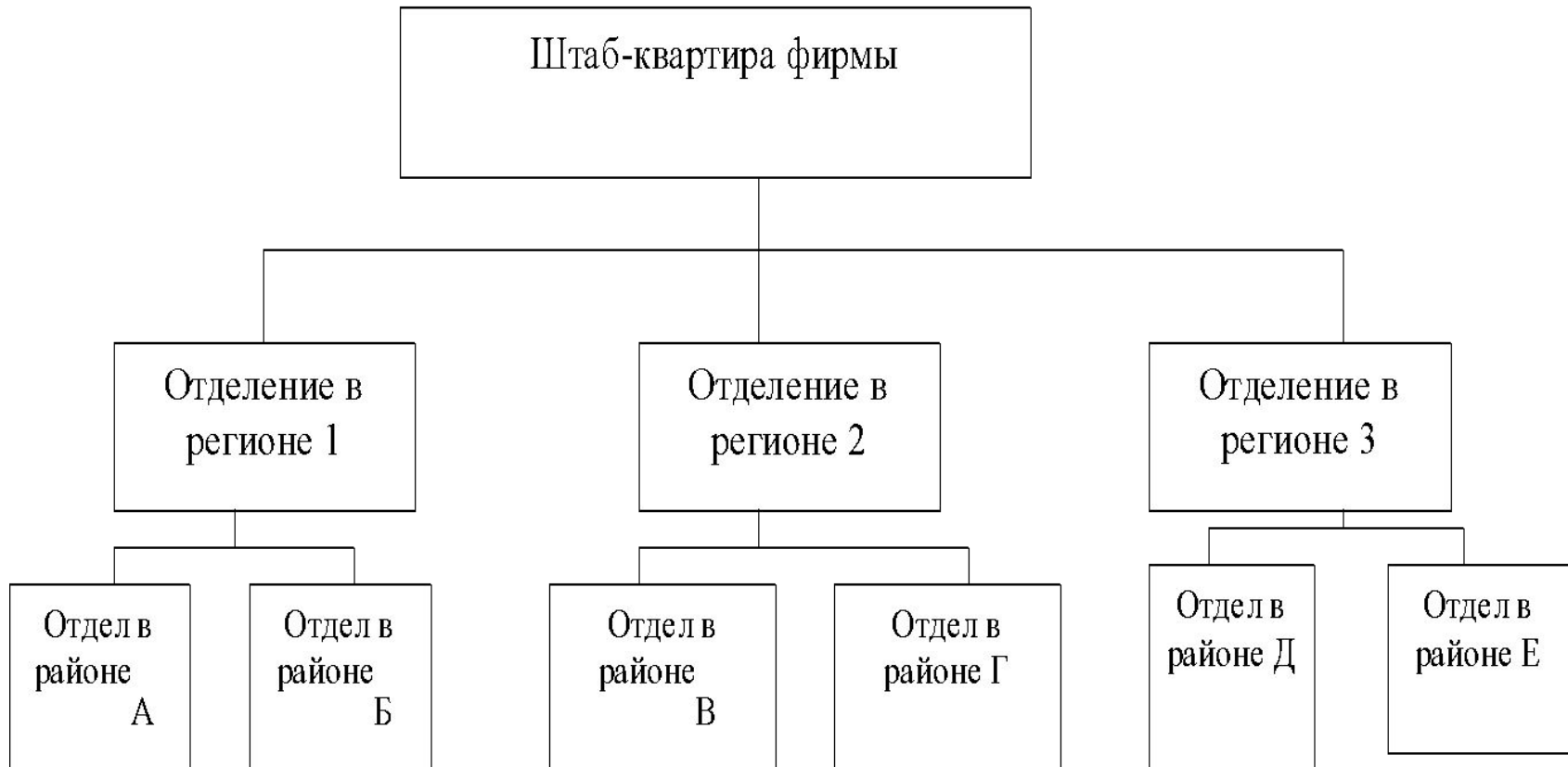
Плюсы:

- возможность оперативной ориентации на потребности своих клиентов;
- снижение затрат на разработку и апробацию новшеств;
- значительное сокращение времени на внедрение различных новшеств;
- своеобразная кузница руководящих кадров, так как руководителем проекта может быть назначен практически любой сотрудник предприятия.

Минусы:

- подрыв принципа единоначалия и, как следствие, необходимость со стороны руководства постоянного отслеживания баланса в управлении сотрудником, который одновременно подчиняется и руководителю проекта, и своему непосредственному начальнику из того структурного подразделения, из которого он пришел;
- опасность возникновения конфликтов между руководителями проектов и начальниками подразделений, из которых они получают специалистов для реализации своих проектов;
- большая сложность в управлении и координации деятельности организации в целом.

Региональная структура



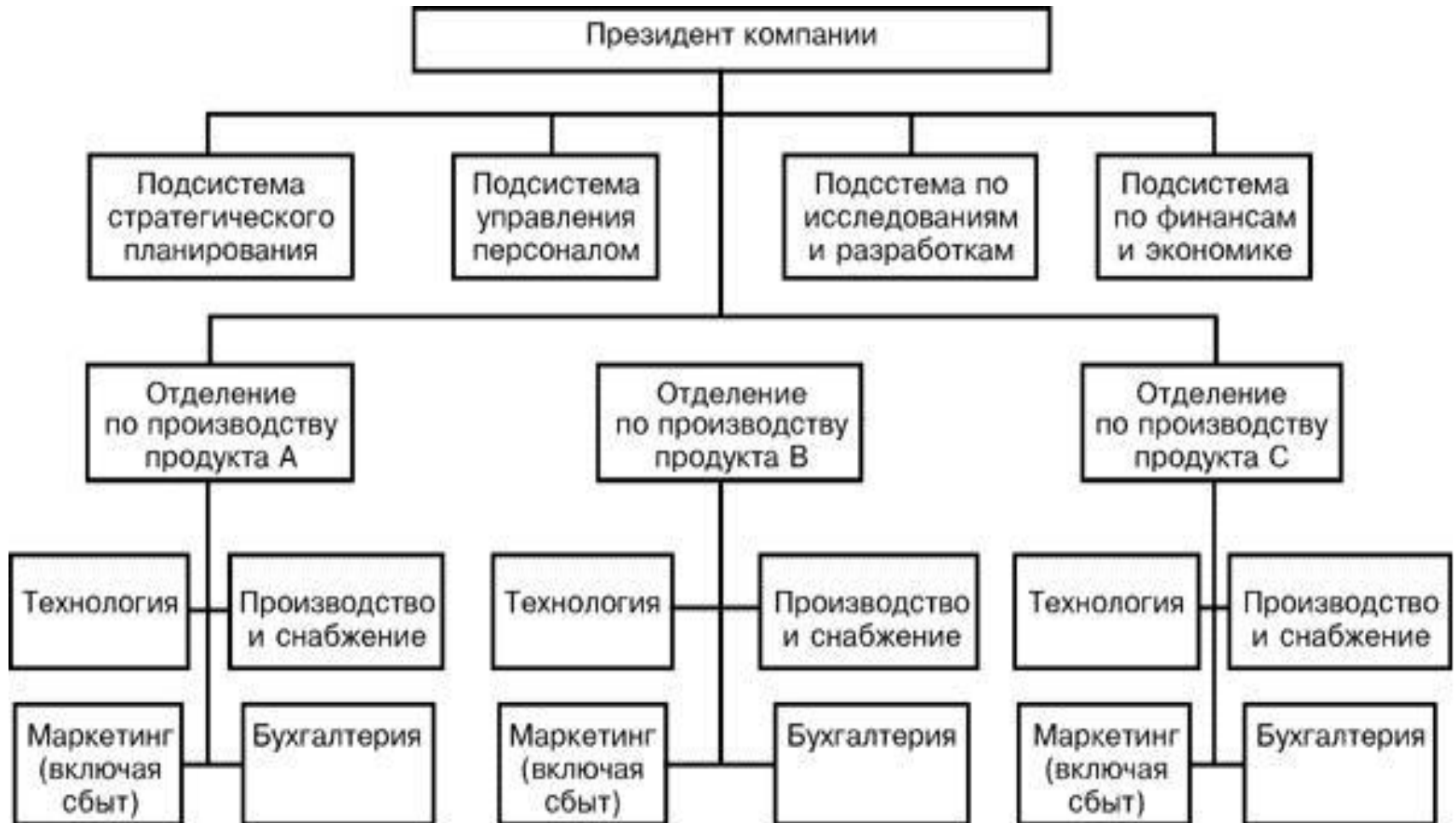
Дивизионная ОСУ

- Дивизион - это крупное структурное подразделение предприятия, обладающее большой самостоятельностью за счет включения в себя всех необходимых служб.
- Иногда дивизионы принимают форму дочерних предприятий фирмы, даже юридически оформляются, как отдельные юридические лица, на деле же являясь составными частями одного целого.

Дивизионная ОСУ



Продуктовая дивизиональная структура



+ И – дивизионной ОСУ

Плюсы:

- **наличие тенденций к децентрализации;**
- **высокая степень самостоятельности дивизионов;**
- **разгрузка менеджеров базового звена управления;**
- **высокая степень выживаемости в условиях современного рынка;**
- **развитие у управляющих дивизионов предпринимательских навыков.**

Минусы:

- **появление дублирующих функций в дивизионах;**
- **ослабление связей между сотрудниками различных дивизионов;**
- **частичная потеря контроля над деятельностью дивизионов;**
- **отсутствие одинакового подхода к управлению различными дивизионами Генеральным директором предприятия.**

Вывод

- Наиболее эффективными и перспективными являются организационные структуры управления, построенные по дивизионному и матричному типам,
- только они способны адекватно и оперативно реагировать на изменения, происходящие не только внутри предприятия, но и во внешней среде.

6. Современные тенденции

- Снижение значимости иерархий
- переход от жестких (вертикальных) структур к самоорганизованным горизонтальным структурам
- приоритет территориального, горизонтального системобразования и самоуправления
- появление бизнес-групп, функциональных собраний (Япония), временных товарищеских групп (США, Англия), команд

Новые типы организаций

- **Эдхократические** - для нестандартных и сложных работ. Формальности сведены до минимума, высокая степень свободы в действиях работников. Высококвалифицированный персонал. Право принимать решения за наиболее компетентными. Система вознаграждения строится на вкладе работника, его компетентности
- подходит для сфер с высокой, сложной технологией (исследовательские, опытно-конструкторские, консультационные, нововведения)

- **Многомерные** - учитываются не только ресурсы и результаты, но и территории, рынок и потребитель
- создаются автономные рабочие группы - центры прибыли.
- Руководство организации только инвестирует в них средства и дает займы
- отношения членов автономной группы с руководством организации и другими подразделениями строятся как отношения с клиентами - свободный рынок внутри организации

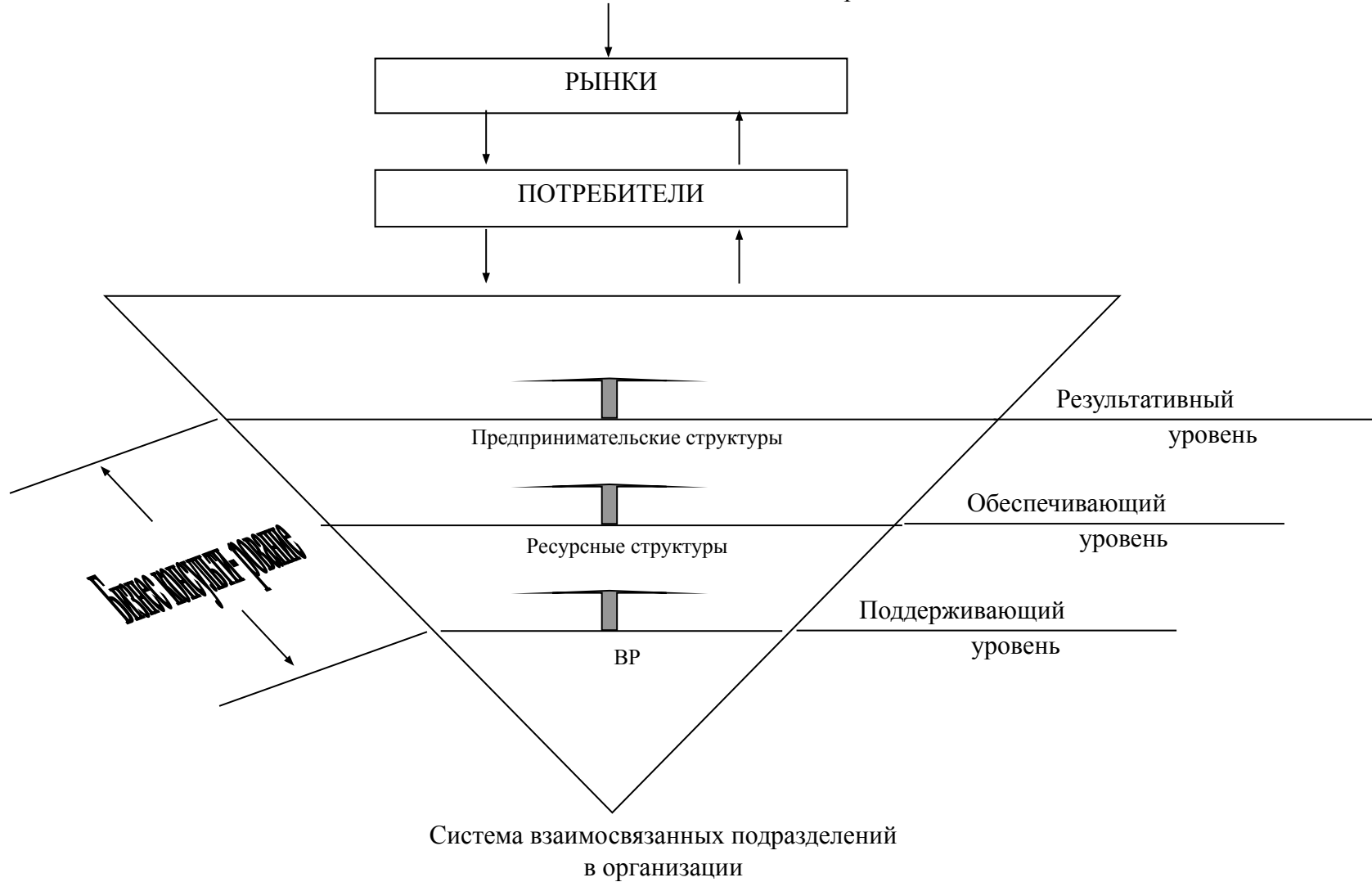
- **Партисипативная** - членам организации предоставляется право участвовать в принятии решений по их работе
- участие в установлении целей
- участие в решении проблем
- **степени участия в управлении:**
 - выдвижение предложений
 - участие в выработке альтернативных проектов решений (создание комитетов или комиссий, временных или постоянных)
 - выбор окончательного решения (НТС, технико-экономические советы)

- **Предпринимательская организация** - ориентирована на рост, имеет краткосрочную, эпизодическую и поэтапную основу
- базируются на индивидуальной инициативе
- развитие по многим направлениям
- ключевыми организационными факторами являются люди, группы и их квалификация
- структура характеризуется малым количеством уровней, гибкостью и сетевым построением - перевернутая пирамида

Организационная структура компании Структура предпринимательского

типа

Внешняя среда



- **Организация, ориентированная на рынок** - быстро адаптирующаяся, либо дивизиональная, либо матричная структура, совмещающая продукт и территорию
- приспособление продукта к потребителю
- сокращение числа уровней управления, передача ответственности на нижние уровни иерархии, расположенные ближе к потребителю
- достаточно автономные группы (бизнес-группы, центры прибыли)