



Глобальное лидерство и организационный дизайн



Организационная структура и дизайн

Наметша Асхат Сержан-улы, к.э.н.

Организация

- Под организацией обычно понимается прежде всего размещение организационных ресурсов.
- Это выражается в:
 - Распределении работников по подразделениям и рабочим местам
 - Формировании официальных структур власти
 - Механизме координации выполнения различных организационных задач

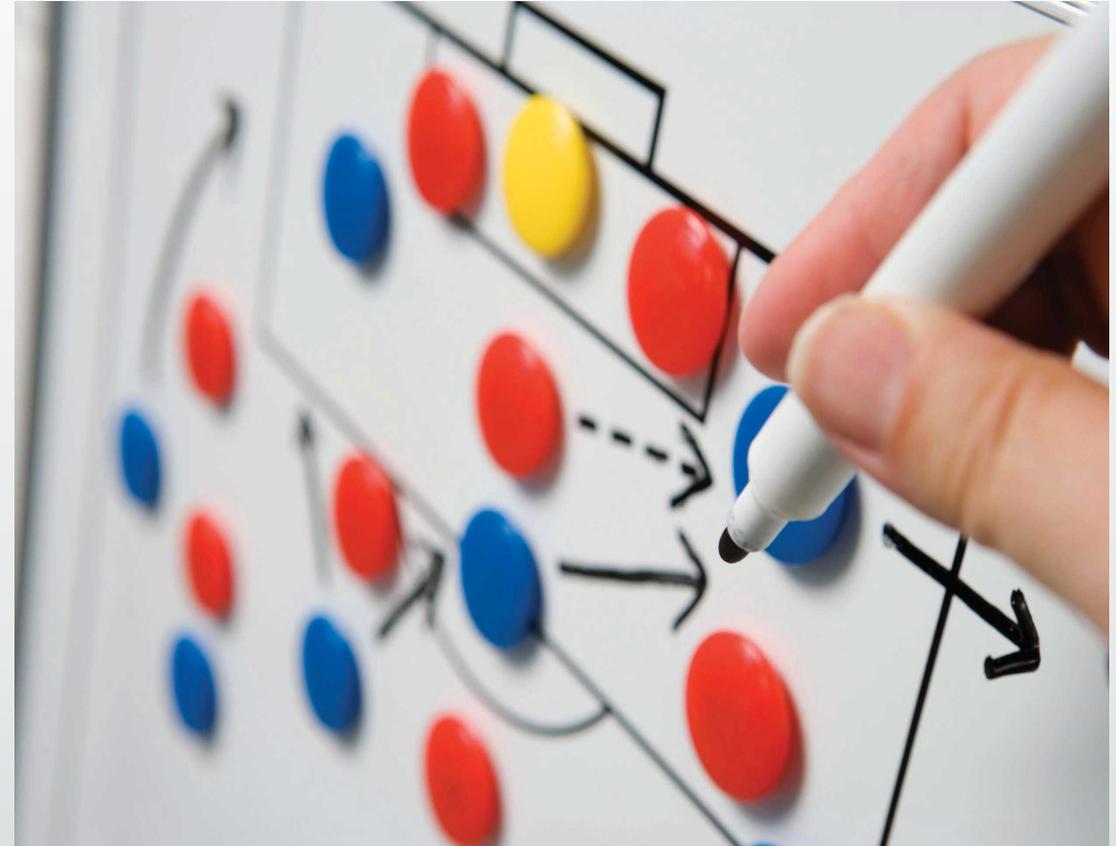


Организационная структура

Организационная структура (ОС) – это инструмент менеджмента, используемый для объединения ресурсов в процессе выполнения поставленных задач

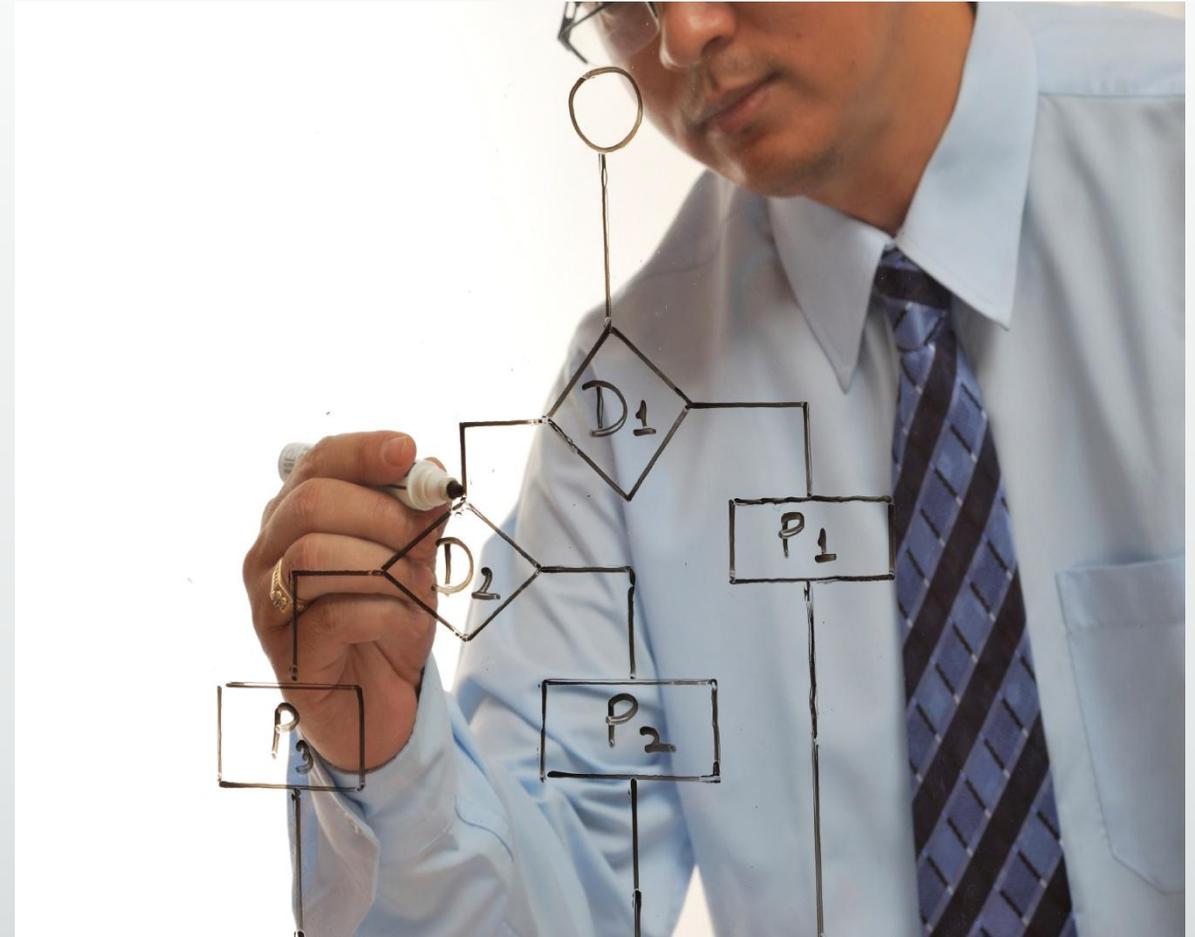
ОС определяется как:

- комплекс официальных заданий, поручаемых индивидам и отделам
- формальные отношения подотчетности
- системы, обеспечивающие эффективную координацию усилий работников разных отделов



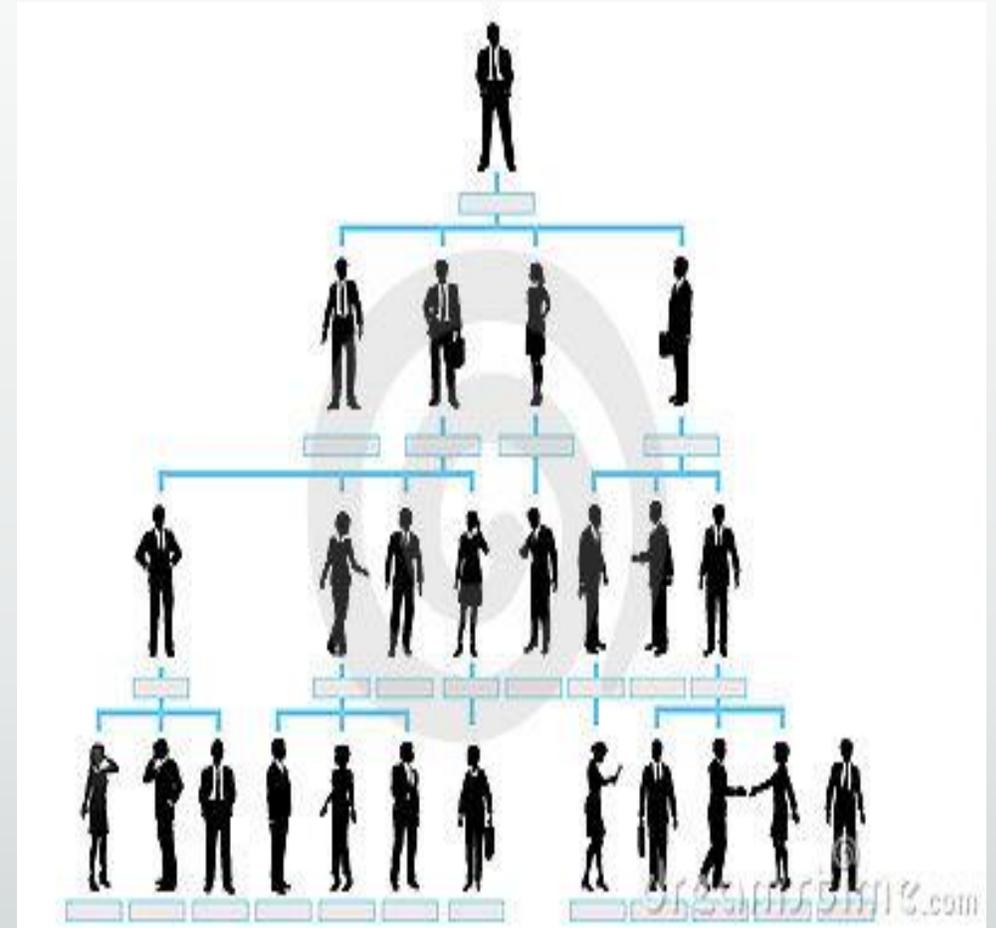
Организационная схема

- Характеристика вертикальной структуры отражаются в организационной схеме
- Которая является визуальным представлением структуры организации



Управленческая цепочка (УП)

- УП – это неразрывная линия властных полномочий, связывающая всех членов организации и задающая отношения подчиненности между ними
- В основе ее лежит два принципа:
 - Принцип единоначалие
 - Скалярный принцип (властные полномочия)



Норма управляемости (НУ) / Норма контроля

- **НУ определяется числом работников, подчиняющихся руководителю**
 - Традиционный взгляд = приблизительно семь работников на одного менеджера
 - «Бережливые» организации = подняли 30, 40 человек даже более



Централизация и децентрализация

ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ

- Властные полномочия по принятию решений концентрируются на верхних уровнях управления организации
- 

ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ

- Властные полномочия по принятию решений смещаются в направлении нижних уровней организации
- 

Департаментализация

Фундаментальная характеристика организационной структуры – департаментализация, или разделение на отделы

- ① Вертикальный функциональный подход
- ② Дивизиональный подход
- ③ Матричный подход
- ④ Командный подход

Функциональная структура

Функциональная структура

ДОСТОИНСТВА

- Эффективное использование ресурсов
- Экономия за счет эффекта масштаба
- Углубленная специализация и развитие
- Руководство и контроль со стороны топ-менеджеров

НЕДОСТАТКИ

- Слабые связи между функциональными отделами
- Медленная реакция на внешние изменения
- Задержки внедрением инноваций
- Решения принимаются на вершине иерархии, что замедляет их исполнение

Дивизиональная структура

Дивизиональная структура

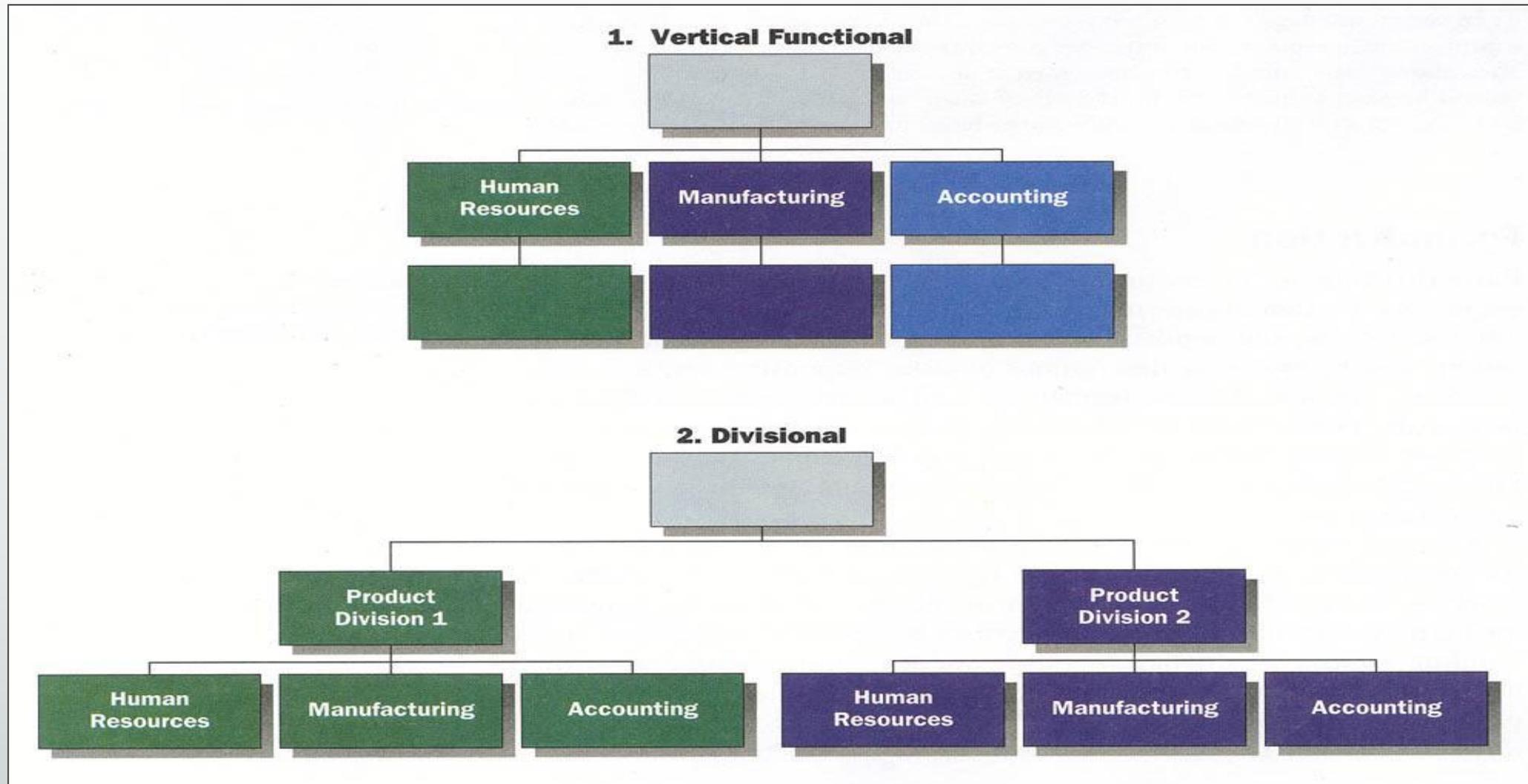
ДОСТОИНСТВА

- Быстрая реакция, хорошая адаптируемость к нестабильной внешней среде
- Стимулирует повышению внимание к нуждам потребителей
- Отличная координация действий функциональных подразделений

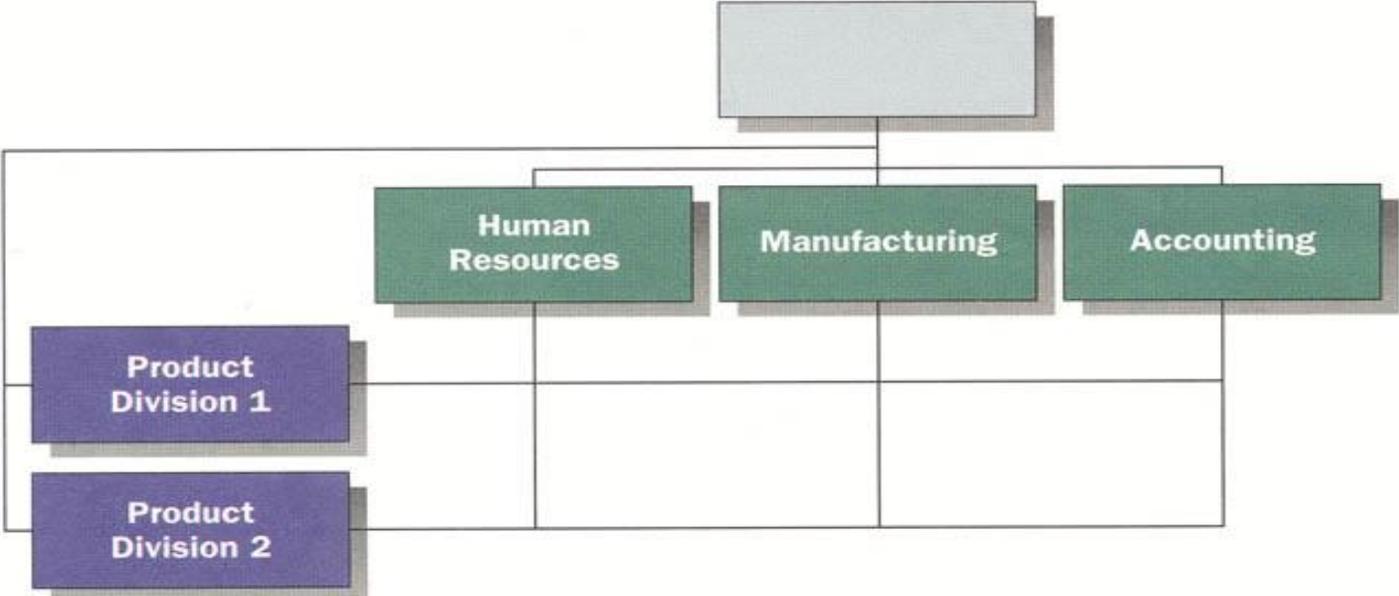
НЕДОСТАТКИ

- Дублирование ресурсов в подразделениях
- Менее высокий уровень технического развития и специализации в подразделениях
- Слабая координация взаимодействий подразделений

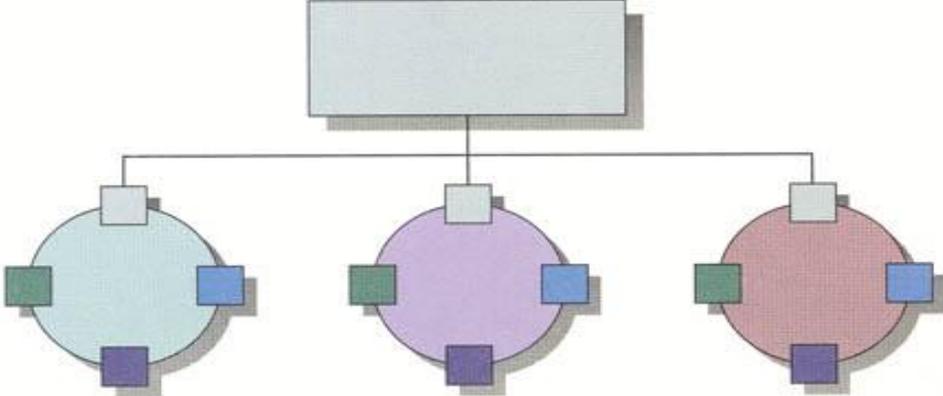
Дивизиональная и функциональная структура



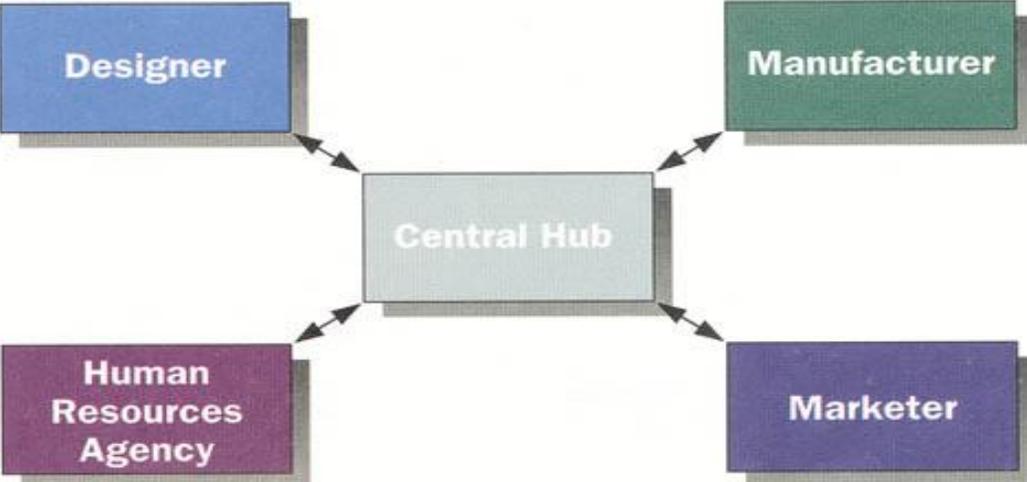
3. Horizontal Matrix



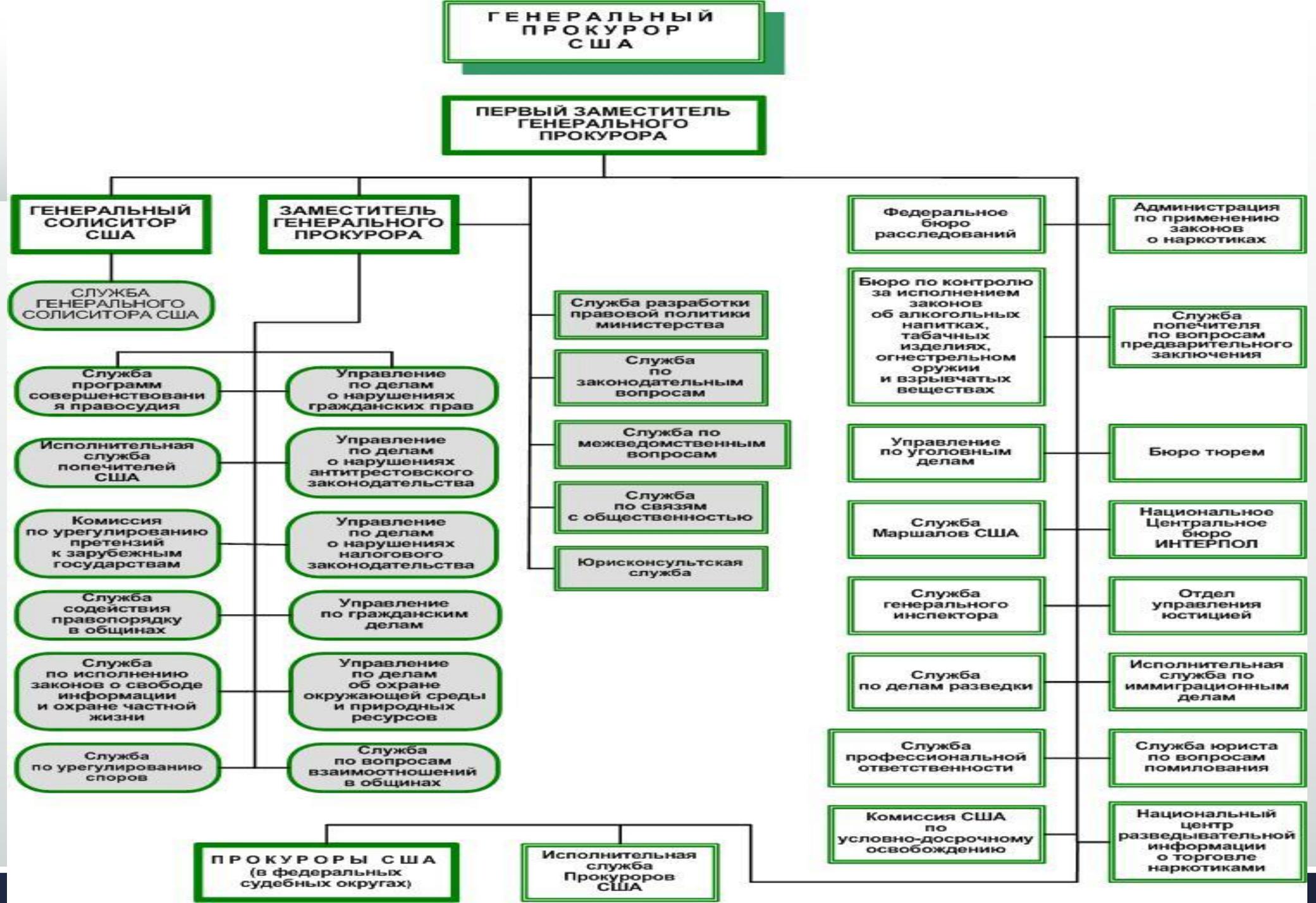
4. Team-Based



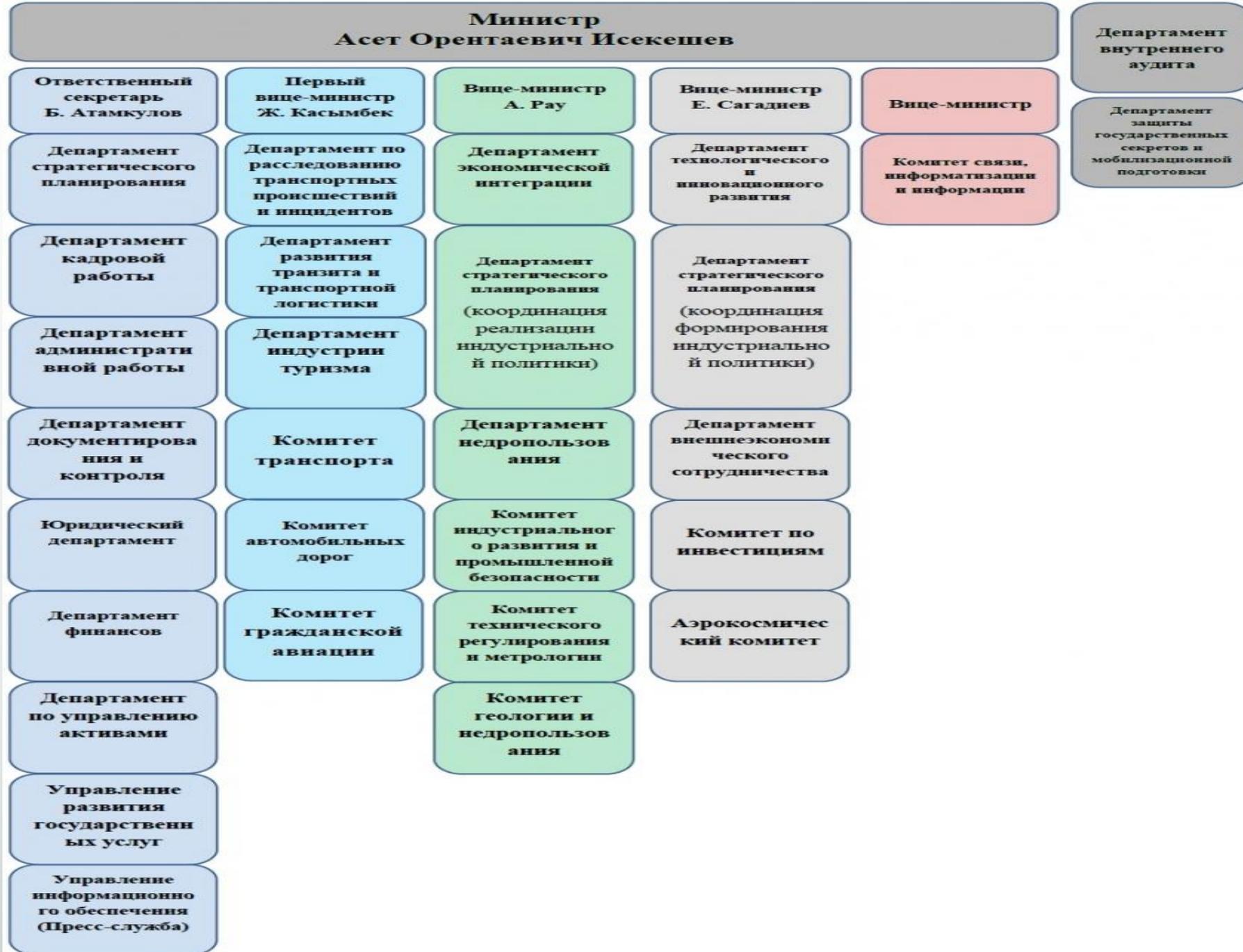
5. Network



Структура
Министерство
юстиции США



Структура Министерства по инвестициям и развитию Республики Казахстан



**Министерство национальной экономики
Республики Казахстан**

**Министр
Бишимбаев К.В.**
т. 74-28-09
k.bishimbayev@economy.gov.kz

**Департамент
внутреннего аудита
Парманкулов С. Ш.**
т. 74-32-58
s.parmankulov@economy.gov.kz

**Управление защиты
государственных
секретов
Нуртазина Р.Т.**
т. 74-30-97
ra.nurtazina@economy.gov.kz

**Департамент по
связям с
общественностью
Шайкамал А. О**
т. 74-29-42
a.shaikamal@economy.gov.kz

**Первый
Вице-министр
Кусаинов М.А.**
т. 74-29-13
m.kussainov@economy.gov.kz

**Вице-министр
Абылкасымова М.Е.**
т. 74-30-51
m.abylkassymova@economy.gov.kz

**Вице-министр
Жаксылыков
Т.М.**
т. 74-29-51
t.zhaxylykov@economy.gov.kz

**Вице-министр
Арифханов А.А.**
т. 74-30-16
a.arifkhanov@economy.gov.kz

**Вице-министр
Скляр Р.В.**
т. 74-18-16
r.sklyar@economy.gov.kz

**Ответственный
секретарь
Вагапов Д.В.**
т. 74-28-13
d.vagapov@economy.gov.kz

**Департамент
макроэкономического
анализа и
прогнозирования
Умирбаев Д.А.**
т. 74-30-90
d.umirbayev@economy.gov.kz

**Департамент
стратегического
планирования и анализа
Шаймарданов Ж.Н.**
т. 74-29-24
zh.shaimardanov@economy.gov.kz

**Департамент
международного
сотрудничества
Торбаев К.К.**
т. 74-33-84
k.torbayev@economy.gov.kz

**Департамент
развития
предпринимательства
Джолдыбаева Г.Т.**
т. 74-30-22
g.joldybayeva@economy.gov.kz

**Департамент
региональной
политики, анализа и
оценки регионов
Шарабасов Ж.С**
zh.sharabassov@economy.gov.kz т. 74-18-01

**Департамент
внутреннего
администрирования**
т. 74-29-01
a.sadykova@economy.gov.kz

**Департамент
бюджетной политики
Хисматулин В.Р.**
т. 74-28-97
v.khismatulin@economy.gov.kz

**Департамент развития
отраслей экономики**
т. 74-29-08

**Департамент
регулирования
торговой
деятельности
Камели С.**
т. 74-29-07
s.kameli@economy.gov.kz

**Департамент
политики
управления
государственными
активами
Шварцкопф И.А.**
т. 74-28-96
i.shvartskopf@economy.gov.kz

**Департамент
развития
инфраструктуры
экономики
Жазылбек У.Е.**
т. 74-15-60
u.zhazylbek@economy.gov.kz

**Департамент по
работе с
человеческими
ресурсами
Абдикешов А.Ж.**
т. 74-28-78
a.abdikeshov@economy.gov.kz

**Департамент
бюджетных инвестиций
и развития
государственно-частного
партнерства
Аязбаев Н.А.**
т. 74-30-30
n.ayazbayev@economy.gov.kz

**Департамент социальной
миграционной политики
и развития
государственных органов
Пернебаева Ж.У.**
т. 74-29-30
zh.pernebayeva@economy.gov.kz

**Департамент
развития
внешнеторговой
деятельности
Кушукова Ж.С.**
т. 74-28-93
zh.kushukova@economy.gov.kz

**Комитет по
регулированию
естественных
монополь и защиты
конкуренции
Жумангарин С.М.**
т. 74-90-68
s.zhumangarin@economy.gov.kz

**Управление
специальных
программ
Тыныбаева А.А.**
т. 74-37-35
a.tynybaeva@economy.gov.kz

**Департамент
экономики и
финансов
Керимрай Д.А.**
т. 74-28-37
d.kerimray@economy.gov.kz

**Департамент налоговой
и таможенной политики
Амрин А.К.**
т. 74-30-50
a.amrin@economy.gov.kz

**Департамент развития
системы
государственного
управления
Жубанова Д.А.**
т. 74-30-40
m.zhubanova@economy.gov.kz

**Департамент
международной
экономической
интеграции
Бакенов Е.Б.**
т. 74-28-31
e.bakenov@economy.gov.kz

**Комитет по делам
строительства и
жилищно-
коммунального
хозяйства
Жайымбетов М.Ж.**
т. 74-15-32
m.zhaiymbetov@economy.gov.kz

**Департамент
информационных
технологий
Нурбаев А.М.**
т. 74-29-22
n.nurbaev@economy.gov.kz

**Департамент политики
управления
обязательствами
государства и развития
финансового сектора**
т. 74-29-45

**Комитет по
государственным
материальным
резервам
Иманалиев Б.З.**
т. 27-44-59
b.imanaliev@economy.gov.kz

**Юридический
департамент
Муратбеков Д.Б.**
т. 74-28-06
d.muratbekov@economy.gov.kz

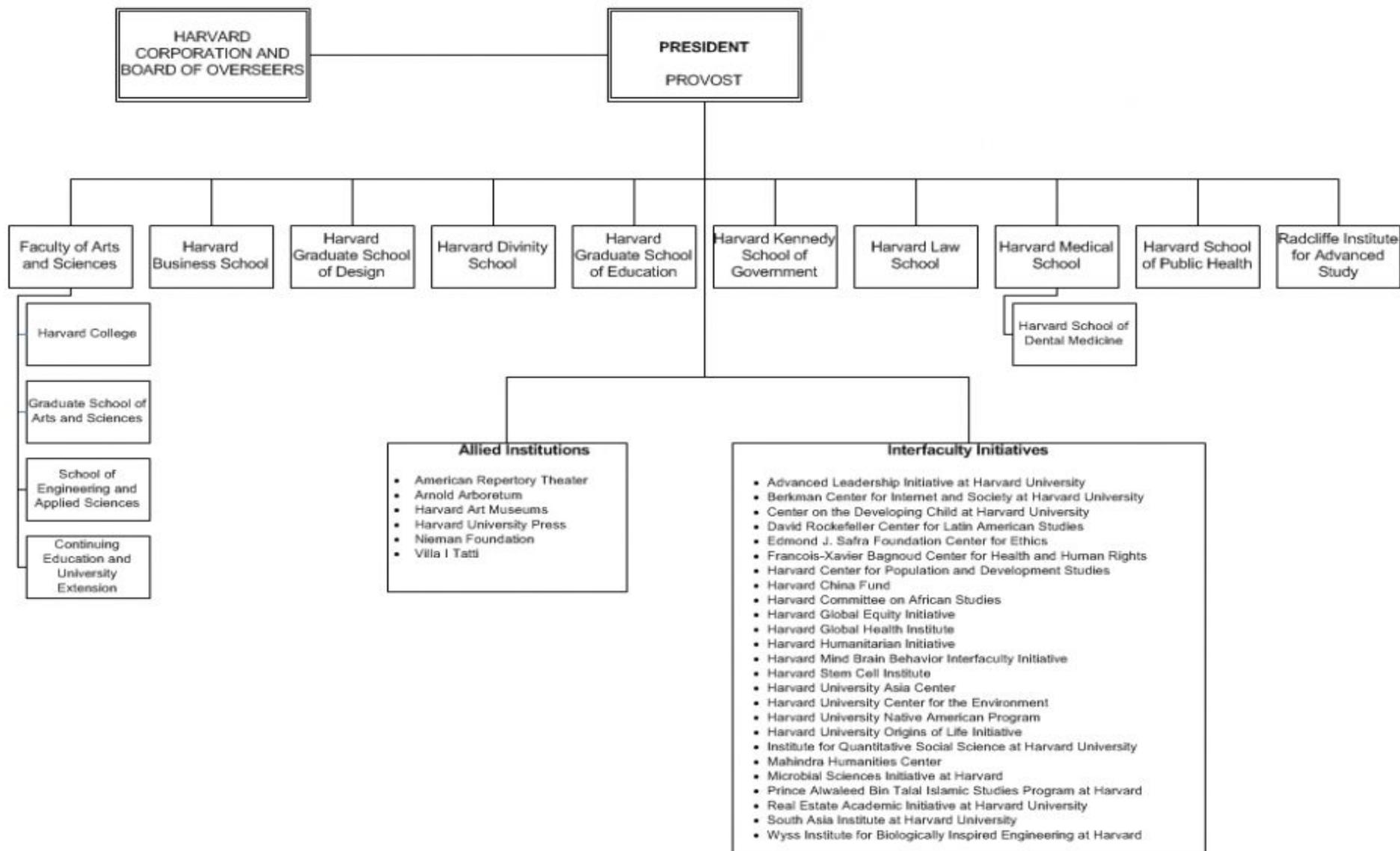
**Комитет статистики
Айдапкелов Н.С.**
т. 74-90-16
n.aidapkelov@economy.gov.kz

**Комитет по защите
прав потребителей
Матишев А.Б.**
т. 74-17-08
a.matishev@economy.gov.kz

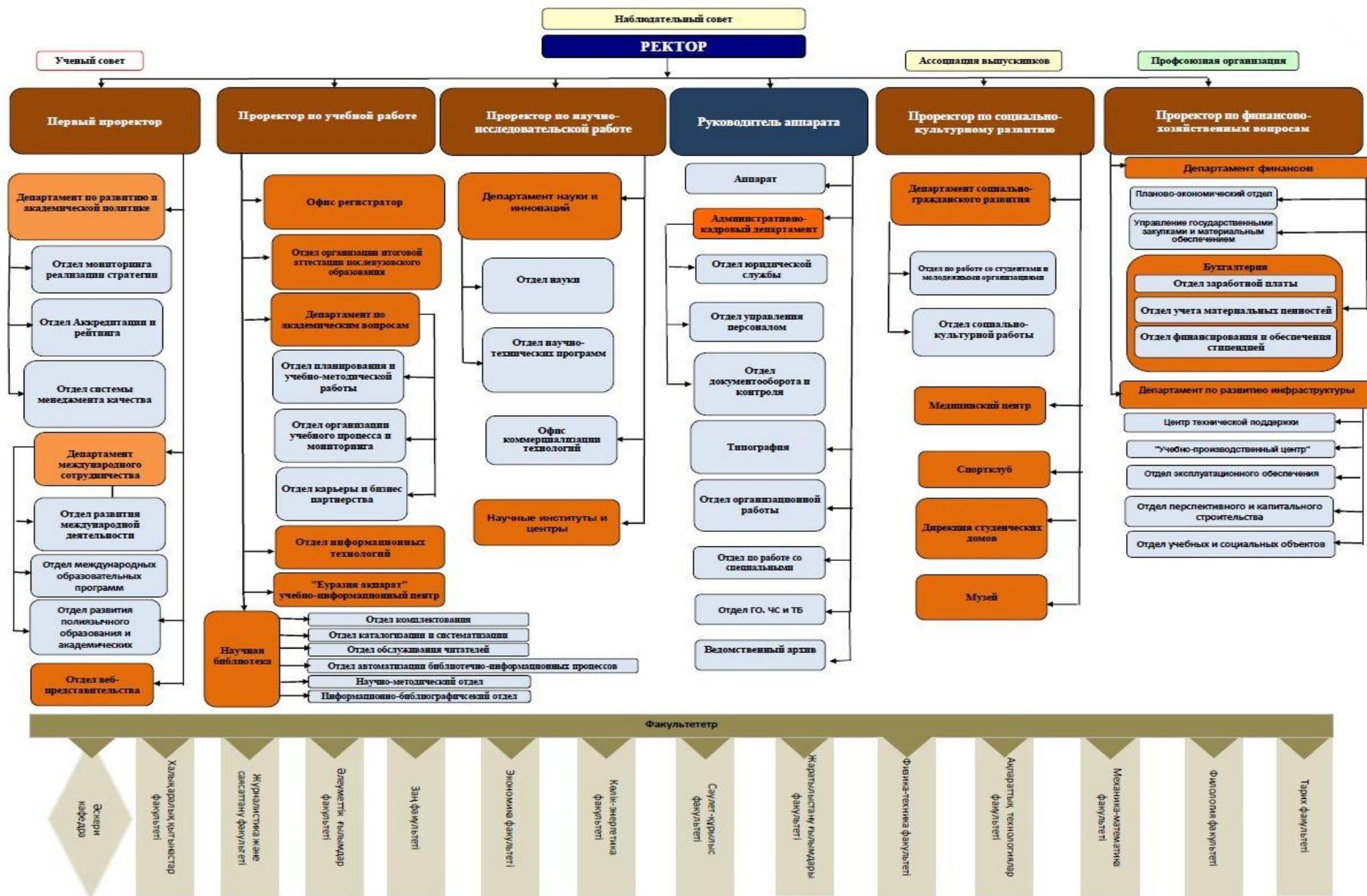


Harvard University
Faculties and Allied Institutions
 (as of 6/30/2014)

**Структура
 Гарвардского
 университета**

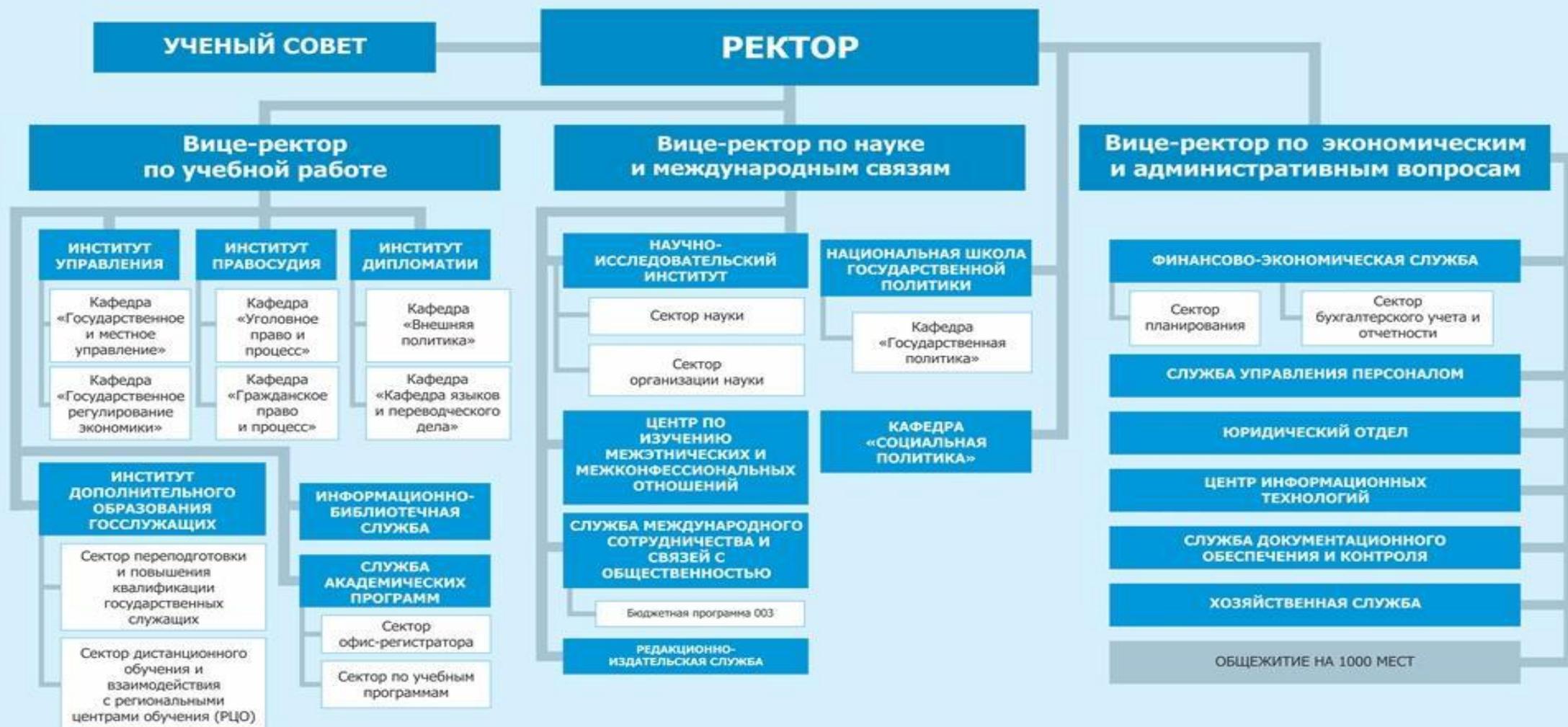


Структура ЕНУ им. Л.Н. Гумилева



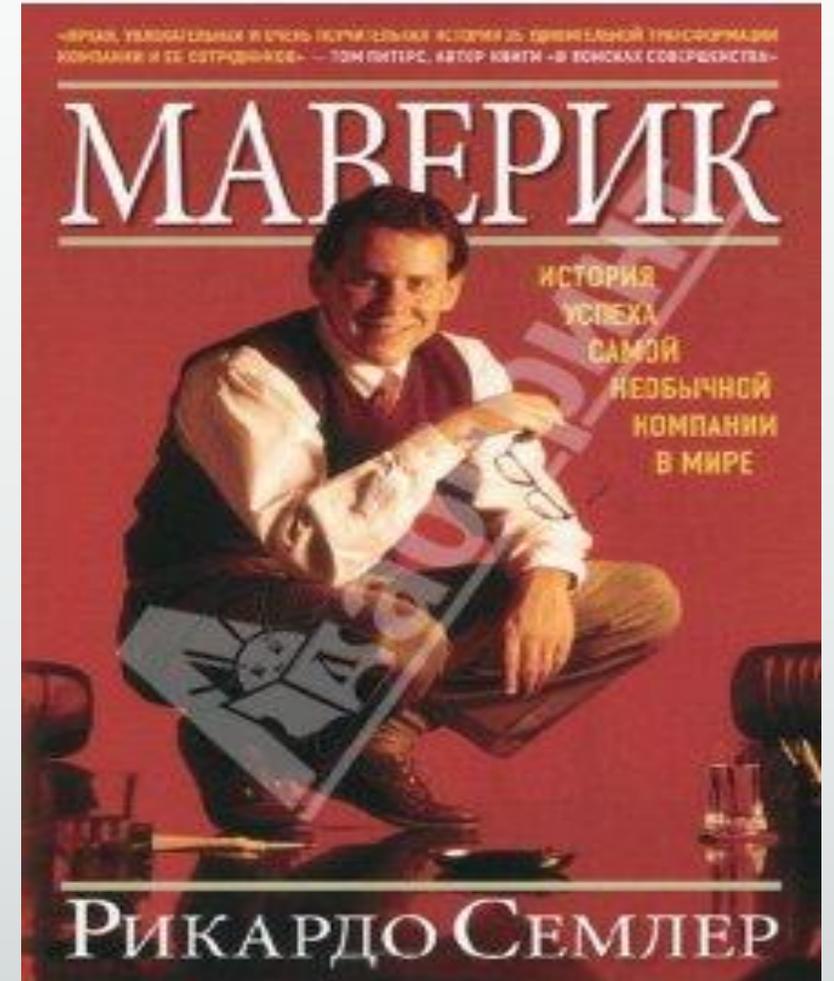
СТРУКТУРА

РГКП «Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан»



Рикардо Семлер и его книга «Маверик. История успеха самой необычной компании в мире»

- Книга Рикардо Семлера о компании Semco широко освещалась средствами массовой информации во всем мире и стала предметом исследования в Гарвардской школе бизнеса
- **MAVERICK (англ.)** – 1) индивидуалист, независимый человек;
- 2) политик, не принадлежащий ни к одной из действующих партий;
- 3) диссидент;
- 4) бродяга, скиталец;
- 5) человек, не похожий на других



О компании

- Основатель – австралийский инженер Антон Землер (после переезда в Аргентину – *Антонио Семлер*)
- 1953 – в Сан-Паулу Семлер основал компанию *Semler & Company*
- Сфера деятельности: судостроение (выпуск центрифуг и центробежных насосов)
- В 60-е г. компания стала лидером национального рынка
- «*Это была традиционная во всех отношениях компания с пирамидальной структурой и инструкциями на каждое непредвиденное обстоятельство*» (Р.Семлер, сын А. Семлера)
- Штат – 110 человек, годовой доход – 2 млн. \$
- В 1983 г. Антонио Семлер передал бразды правления своему сыну – Рикардо Семлеру.



О новом руководителе: Рикардо Семлер

- Родился в 1959 г.
 - Окончил школу со множеством двоек
 - Учился на юридическом факультете Университета Сан-Паулу, особых успехов в учебе не добился
 - Окончил Гарвард (диплом MBA)
 - Увлекался игрой на гитаре
- 
- A portrait of Ricardo Semler, a middle-aged man with short brown hair, wearing a light blue button-down shirt. He is smiling slightly and looking directly at the camera. The background is a plain, light-colored wall.
- Когда Рикардо стал одним из руководителей в компании Semler & Company, ему было всего 21 год
 - Практически сразу после начала его работы в компании, между отцом и сыном вспыхнул конфликт

Столкновение



- Основываясь на том, чему его учили в Гарварде, Рикардо был сильно обеспокоен тем, что 90% своего дохода компания получает в судостроительной отрасли, и выступал за более широкую диверсификацию, в то время как Семлер-старший на старости лет стал убежденным сторонником принципа “от добра добра не ищут” и не менее упрямо отвергал какие бы то ни было изменения.
- В 1982 году очередная военная хунта, захватившая власть в Бразилии, решила, что страна великолепно обойдется без собственной судостроительной промышленности и одним махом ликвидировала все программы по строительству национального торгового флота.
- Дела Semler & Company быстро покатались под гору.
- Теперь Рикардо фактически предъявил отцу ультиматум: или он становится руководителем фирмы и постарается вывести ее из кризиса так, как считает нужным, или же он уходит, предоставив отцу возможность самому расхлебывать им же заваренную кашу.

Изменения в корпоративной культуре и форме управления

- Отмена строгих правил внутреннего распорядка (*«Они закрепощали людей»* - Р.Семлер)
- Сотрудники компании получили возможность самостоятельно определять продолжительность своего рабочего дня и стиль одежды
- Были отменены разного рода «служебные записки», пропуска, согласования и прочие процедуры, связанные с обеспечением безопасности
- Ликвидированы привилегии начальственного состава (столовая для высшего руководства, зарезервированные места на автостоянке и проч.)
- Сокращена рабочая неделя



Принципы, которое отстаивал Рикардо Семлер

- генеральная линия не нужна;
- какой бы колоссальный опыт ни был накоплен, продолжайте быть стартапом;
- взрослым няньки не нужны;
- талант должен найти место для применения;
- решения должны приниматься открыто и быстро;
- считайте партнерами каждого, с кем приходится сотрудничать, вне зависимости от его статуса и вклада в общее дело.

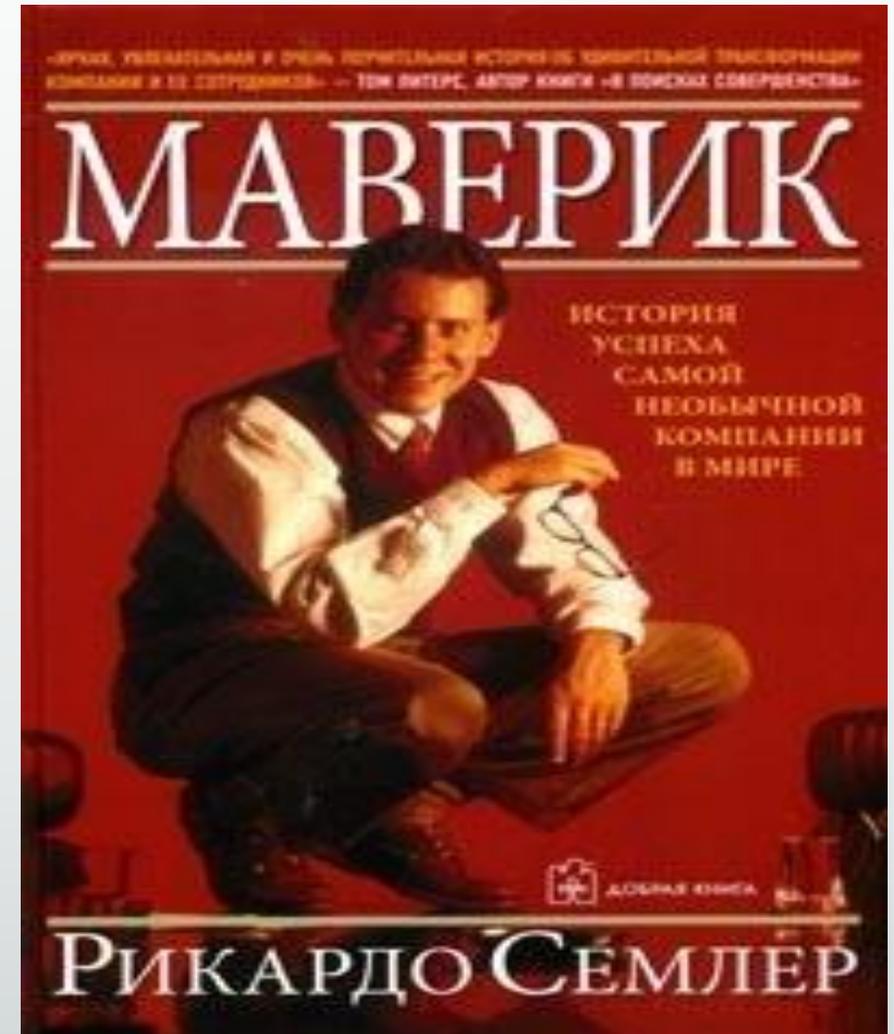


Изменения в корпоративной культуре и форме управления

- Основание «рабочих комитетов», состоящих из специалистов низших звеньев, которые должны были обсуждать различные проблемы и принимать обязательные для исполнения решения
- **Расширение ассортимента продукции:**
 - Насосы
 - Посудомоечные машины
 - Охлаждающие устройства для кондиционеров
 - Смесительные аппараты

К чему это привело?

- Доходы компании ежегодно росли примерно на 30%, а прибыль в 5 млн. долл. в 1996 году утроилась, достигнув в этом году 15,2 млн. долл.
- За 5 лет в компании число человек сотрудников выросло с 350 до 2500.
- Рикардо Семлер стал культовой фигурой теории менеджмента.
- Книга о его идеях, названная «Maverick» («Бродяга»), входит в программу подготовки программ МВА, и начиная с 1993 года было продано свыше 1 млн. ее экземпляров на 22 языках.



Вот несколько революционных изменений в Semco, которые позволили Семлеру вписать свое имя в историю бизнеса:

- Ликвидация традиционной организационной структуры;
- Разрешение сотрудникам устанавливать свой собственный график работы и размер вознаграждения;
- Стимулирование сотрудников к изучению обязанностей коллег и предложению изменений в любом департаменте;
- Открытость всей финансовой информации компании и размещение ее на стендах для объявлений в офисе;
- Установление предела бумажной отчетности: все документы, в том числе маркетинговые отчеты, не должны превышать одной страницы;
- Предоставление рабочим права проводить оценку деятельности своих боссов;
- Признание забастовок обычным явлением, обещание сохранять все выплаты, выполнять все требования бастующих и никого никогда не увольнять во время забастовки или по ее окончании

Продолжение

- Оценивает, нанимает и увольняет персонал сам же персонал.
- Работники оценивают работу своих боссов. Руководители, получившие плохую оценку своих подчиненных, увольняются.
- Работники на основании того, что им надо сделать, сами определяют, сколько они должны работать.
- Голосованием работников решаются вопросы приобретения других компаний или перемещения производства.
- Работники сами осуществляют контроль качества своей работы. Отдел контроля качества в компании упразднен.
- В корпорации нет ни одного регистратора, секретаря или персонального помощника.
- Работники заводов самостоятельно устанавливают нормы производства, определяют свою зарплату, а также принимают участие в написании маркетинговых планов.

Semco - это компания:

- где подчиненный может получать зарплату больше, чем его руководитель,
- где менеджеры сами принимают своих посетителей, отправляют факсы и отвечают на телефонные звонки,
- а при отборе на работу кандидат должен получить одобрение не только менеджеров компании, но и членов команды, с которой он будет работать...
- И возникает логичный вопрос: как такая не по-капиталистически организованная компания продержалась на рынке так долго?
- И не только продержалась, но и стала одной из самых успешных компаний в Бразилии и чуть ли не во всем мире?



Философия Google

- Компания стремится поддерживать атмосферу стартапа, где каждый сотрудник может свободно высказывать свои мысли и предложения, внося вклад в развитие общего дела.
- Любой сотрудник может обратиться с вопросом к Ларри Пэйджу или Сергею Брину во время встреч, которые традиционно проходят по пятницам, или помериться с начальством силами за теннисным столом.
- Непринужденная обстановка в офисах и кафе способствует эффективному взаимодействию между отдельными сотрудниками и командами, обмену мнениями по работе, играм.



