

---

**Тема:**

**«Построение организационных  
структур»**



**MBA Start**  
Бизнес-образование  
без границ

**Конспект видеолекции**

---

## Оглавление

Введение .....	3
Раздел 1. Классическая теория организации .....	6
1.1. Делегирование, ответственность и полномочия .....	6
1.2. Централизация и децентрализация .....	15
1.3. Проектирование организационной структуры .....	19
1.3.1. Этапы организационного проектирования .....	19
1.3.2. Рациональная бюрократия М.Вебера .....	20
1.3.3. Традиционные виды организационных структур .....	22
1.3.4. Современные виды организационных структур .....	29
Раздел 2. Современные подходы к построению организационных структур. Ситуационные факторы, влияющие на выбор структуры .....	43
2.1. Ситуационные факторы, влияющие на выбор структуры .....	43
2.2. Обучающиеся организации .....	45
2.3. Открытый менеджмент .....	49
2.3. Факторы, влияющие на организационную структуру .....	50
2.4. Стратегия и структура .....	51
2.5. Структура и внешняя среда организации .....	53
2.6. Структура и технологии .....	54
2.7. Взаимозависимость рабочих потоков .....	56
Заключение .....	58
Глоссарий .....	59
Список рекомендуемой литературы .....	69

## Введение

Эффективная деятельность любой организации требует создания рациональной системы управления, фундаментом которой является структура управления. В условиях бурно развивающегося рынка, резкого повышения степени неопределенности внешней среды в которой приходится действовать организации, актуальность изучения основополагающих принципов построения организационных структур не вызывает сомнений.

**Учебная цель курса** — формирование у слушателей ясного представления об основных подходах к построению организационной структуры, о преимуществах и недостатках основных типов организационных структур, о ситуационных факторах, влияющих на структуру организации. Формирование навыков анализа и синтеза организационных структур.

**Объектом изучения** будет являться деятельность по формированию структуры управления организацией как важной составной части общей функции управления — организмовывания, одной из центральных задач которой является создание необходимых условий для выполнения всей системы планов организации.

В качестве метода будет использоваться комбинация системного и ситуационного подхода к изучению указанной функции управления.

## Эволюция взглядов на сущность и структуру организации

Теоретические основы построения организаций как часть общей науки об управлении разрабатывались на стыке разных отраслей знаний — менеджмента, социологии, антропологии, психологии, юриспруденции и др. Изменения объективных условий функционирования организаций, характерные для XX века, внесли немало нового в развитие взглядов, научных концепций и управленческой практики. Рост крупных организаций, отделение управления от собственности, развитие точных наук и наук о человеке послужили основой для разработки научного подхода к организациям, принципам и методам управления ими. Это вызвало к жизни множество научных идей и школ, изучающих закономерности построения организаций, их основные черты и стимулы функционирования — формальные и неформальные организации, человеческие отношения, социальные системы, разделение функций и ответственности, принятие управленческих решений, математический аппарат процессов управления.

Для решения вопроса о том, какая схема организации является оптимальной для данных конкретных условий, необходимо принимать во внимание различные подходы, предлагаемые теориями формирования организаций. Теории, которые утверждают, что существует единственный рациональный способ построения организации, называются **универсальными**. Теории, согласно которым оптимальная структура может различаться от ситуации к ситуации в зависимости от таких факторов, как изменение технологии и внешней среды, называются **ситуационными**.

Существующие теории различаются также по способу их разработки. Например, некоторые из них являются результатом логической дедукции, тогда как другие сформулированы на основе исследовательских разработок. Одни теории ведут главным образом поиск базовых характеристик для описания организаций, другие же пытаются описывать "лучшую" организацию. В экономической литературе различают также теории, в которых сделан акцент на задачах подразделений фирмы, рассматриваемых в качестве важнейшей основы анализа, и теории, которые пытаются анализировать организацию в целом. Эти различия в подходах и предмете анализа затрудняют разработку общей теории формирования организаций.

В первую очередь рассматривается **классический подход**, в рамках которого делается акцент на структурных факторах, функциях или видах деятельности, необходимых для достижения целей. По мере определения задач и их последующей группировки формируются рабочие места, отделы и другие подразделения с целью эффективной специализации и координации деятельности в рамках физически нормальной загрузки руководителей. Далее формируется система координации путем установления соподчиненности работников и границ их ответственности в иерархии управления. Для этого подхода характерны попытки разработать правила (так называемые принципы организации), действующие как критерии построения организации.

Представители **школы человеческих отношений** наряду со сторонниками бихевиорального подхода исследуют проблемы мотивации поведения людей, руководства, группового и внутригруппового поведения. Такие исследования оценивают социально-психологические последствия различных организационных перемен и дают рекомендации по совершенствованию управленческих процедур, политики, по созданию такого организационного климата и такой структуры, которые стимулируют совместные усилия работников для достижения целей организации. Вообще говоря, координация деятельности людей не может быть эффективной, если они не желают сотрудничать, и такая кооперация не возникает автоматически, но ее возникновению может способствовать организация.

**Системный подход**, при котором главное внимание уделяется отношениям взаимозависимости и изучению фирмы как целостной системы, отличается от двух предыдущих подходов. Однако единый системный подход еще не сформировался, и те или иные авторы изучают различные подсистемы организации. Одни из них рассматривают функции или аналогичные элементы, другие выделяют подсистемы, соответствующие ролевой структуре организации. Это относительно узкий подход, и многие представители системных теорий доказывают необходимость более широкого взгляда на организацию. Однако он позволяет понять значение информации и коммуникационных каналов для эффективной деятельности организации.

Различные **ситуационные теории организации**, характеризуясь в целом системной ориентацией, делают акцент на различные факторы: приспособление организации к требованиям технологии, неопределенности внешней среды, особенности процессов принятия решений.

Последние десятилетия, ознаменовавшиеся стремительными переменами в технологии, возрастающей сложностью и наукоемкостью производства, его глобализацией и распространением современных информационных технологий, дали новый мощный толчок теоретическим обобщениям, прикладным научным исследованиям в управлении, в том числе — посвященным организационному проектированию.

## Раздел 1. Классическая теория организации

### 1.1. Делегирование, ответственность и полномочия

Идеи и концепции, образующие классическую теорию организации, разрабатывались многими учеными и практиками. К известным авторам, внесшим основной вклад в развитие главных разделов классической теории относятся: научное управление — Ф. В. Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г. Л. Гантт, Х. Манстерберг, Х. Эмерсон, Г. Л. Таун, М. Л. Кук; собственно теория организации — Х. Файоль, Дж. Д. Лизней, А. С. Рейли, Л. Урвик; бюрократическая теория — М. Вебер.

Одна из первых попыток проанализировать организационные аспекты управления была предпринята Ф. В. Тейлором и его последователями. Идеи и методы, вытекающие из исследований Тейлора, известны как научное управление, в центре которого — работа, выполняемая в низовом звене организации. Исследования по собственно теории организации стали проводиться на систематической основе в период 1890-1940 гг. наряду с углублением разработок по научному управлению. В центре внимания этих исследований — вся организация, а не работа, производимая отдельными звеньями или членами организации. Были сформулированы принципы организации, критерии формирования организационных структур, создания системы подразделений, определения управляемости и делегирования прав и ответственности. Значительным вкладом в развитие классической теории явилась разработка бюрократической теории, основы которой содержатся в трудах Макса Вебера. Рассмотрим более детально ключевые определения классической теории организации.

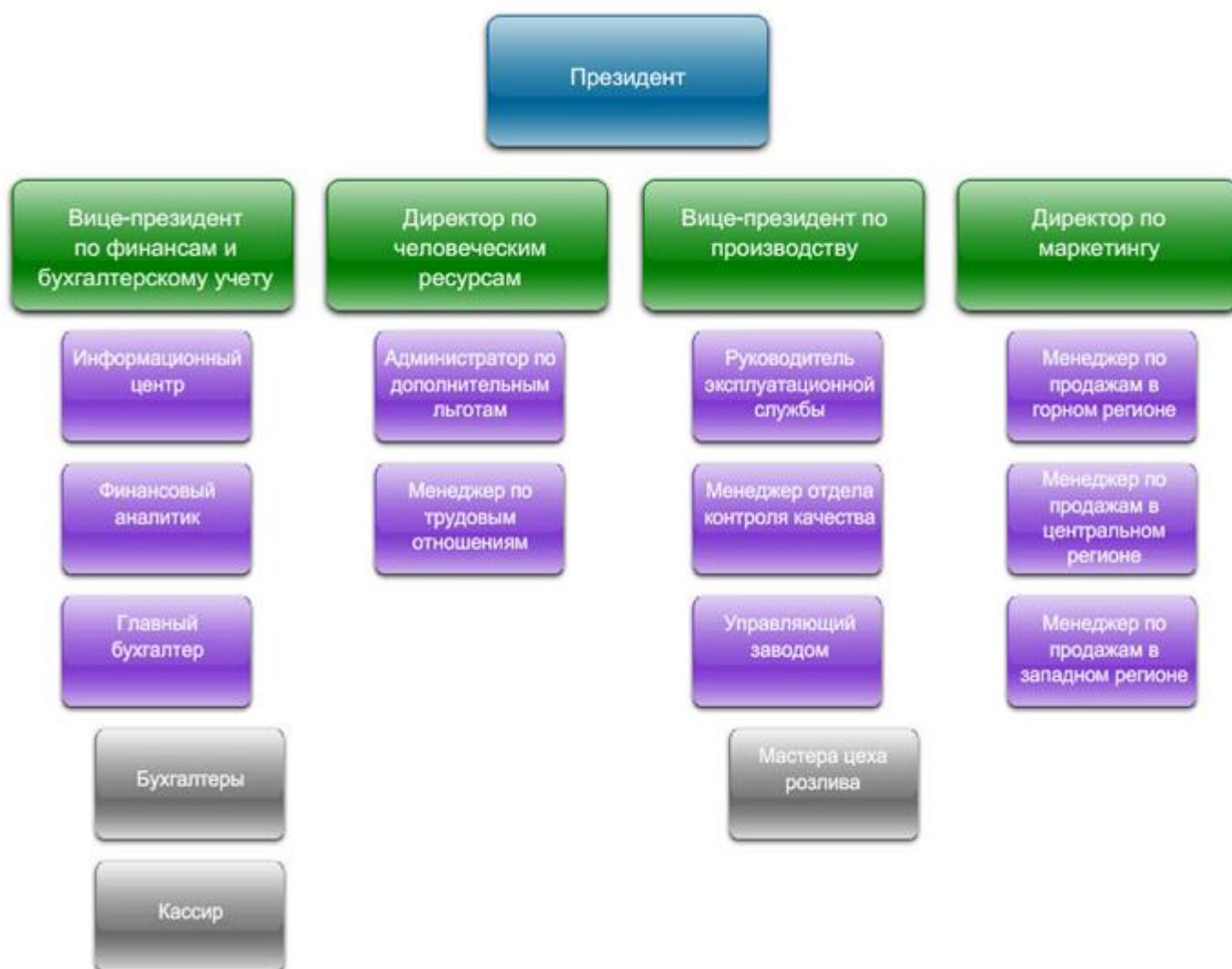
Под **организацией** понимается размещение и использование ресурсов организации для достижения стратегических целей компании.

Стратегия («что делать») определяет принципы организации («как делать»). Процесс организации ведет к созданию организационной структуры, определяющей разделение рабочих задач, а также размещение и использование ресурсов.

Имеется два основных аспекта организационного процесса: **это деление организации на подразделения** соответственно целям и стратегиям и **взаимоотношения полномочий**, которые связывают различные уровни управления и обеспечивают возможность распределения и координации задач.

Комплекс формальных задач и взаимоотношений формальной подотчетности определяет структуру вертикального организационного контроля. Характеристики вертикальной структуры обычно отражаются на организационной схеме (диаграмме), являющейся визуальным представлением структуры организации.

Организационная схема завода по розливу соков показана на рис. 1.



**Рис.1. Организационная схема завода по розливу соков**

Предприятие выполняет множество различных задач, высокие результаты исполнения которых достигаются в случае **специализации** сотрудников.

В компании функционирует четыре основных отдела: финансов и бухгалтерского учета, человеческих ресурсов, производственный и маркетинговый. В каждом из подразделений сотрудники выполняют только те задачи, которые относятся к их специализированной функции. Внутри производственного отдела специализация выражается в разделении производственных задач на бутылирование соков, контроль качества и техническое обслуживание.

Средством, при помощи которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий, является делегирование.

**Делегирование**, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Делегирование представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Если задача не делегирована другому лицу, руководитель вынужден будет выполнять ее сам. Это во многих случаях просто невозможно, т.к. время и способности руководителя ограничены.

**Ответственность** представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное решение.

Фактически, индивид заключает контракт с организацией на выполнение задач данной должности в обмен на получение определенного вознаграждения.

Делегирование реализуется только в случае принятия полномочий, и собственно **ответственность не может быть делегирована**. Руководитель не может размывать ответственность, передавая ее подчиненному. Хотя лицо, на которое возложена ответственность за решение какой-либо задачи, не обязано выполнять ее лично, оно остается ответственным за удовлетворительное завершение работы. Объем ответственности — одна из причин высоких окладов у менеджеров высшего звена.

Если предполагается, что какое-то лицо примет ответственность за удовлетворительное выполнение задачи — организация должна предоставить ему требуемые ресурсы. Руководство осуществляет это путем делегирования полномочий вместе с задачами.

**Полномочия** представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Полномочия делегируются **должностям, а не индивиду**, который занимает ее в данный момент. Это отражено в старой военной поговорке — «честь отдается мундиру, а не человеку». Когда индивид меняет работу, он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой.

Однако, поскольку делегирование невозможно пока на должности нет человека, обычно говорят о делегировании полномочий индивиду.

## Пределы полномочий

Согласно нашему определению, **полномочия являются ограниченным правом использовать ресурсы и командовать людьми**. Внутри организации эти пределы обычно определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями, изложенными в письменном виде, или передаются подчиненному устно. Лица, выходящие за эти пределы, превышают свои полномочия, даже когда это необходимо для выполнения делегированных задач.

Например, рабочий, уполномоченный работать только на определенном станке, превысил бы свои полномочия, перейдя за станок другого рабочего, если его

собственный сломался. Более наглядным примером будет менеджер, который тратит на личные нужды деньги, выделенные для служебных целей, чем превышает пределы своих полномочий на расходование представительских ресурсов.

В общем случае, пределы полномочий расширяются в направлении более высоких уровней управления организации. Но даже полномочия высшего руководства ограничены. Председатель совета директоров и президент крупной открытой акционерной компании должны отвечать перед акционерами, если издержки значительно превышают общий бюджет. Не могут также высшие чиновники фирмы повышать себе зарплату, использовать ресурсы организации без одобрения совета директоров.

Большая часть полномочий руководителя определяется традициями, нравами, культурными стереотипами и обычаями общества, в котором функционирует организация. Люди подчиняются приказам начальника частично из-за того, что это социально приемлемое поведение.

Полномочия и власть часто путают. **Полномочия** определяются как делегированное, ограниченное, присущее данной должности право использовать ресурсы организации. А **власть** представляет собой реальную способность действовать или возможность влиять на ситуацию. Можно иметь власть, не имея полномочий.

Полномочия определяют, что лицо, занимающее какую-то должность, **имеет право** делать. Власть определяет, что оно **действительно может** делать.

## Виды полномочий

**Линейные полномочия** — это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Именно линейные полномочия предоставляют руководителю узаконенную власть для направления своих прямых подчиненных на достижение поставленных целей.

Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации. Процесс создания иерархии называется скалярным процессом. Поскольку полномочия распоряжаться людьми обычно передаются посредством скалярного процесса, результирующая иерархия называется скалярной цепью или **цепью команд**.

Концепция формальной цепи команд была применена еще в 1491 г. до н.э. Древние видели, что наилучший способ обеспечить четкость координирования заключается в том, чтобы подчиненный отвечал только перед одним начальником и получал приказы только от одного начальника. Этот принцип в настоящее время называют **принципом единоначалия**. Это, возможно, старейший установленный принцип организации.

В организации, которая придерживается этого принципа, все формальные коммуникации должны направляться по цепи команд. Сотрудник не может обратиться по какому-либо вопросу через голову своего непосредственного начальника к руководителю высшего

ранга, а руководитель высшего ранга не может выдать приказ сотруднику низшего уровня, минуя руководителей промежуточных уровней.

Вероятно, наиболее наглядным примером цепи команд будет иерархия военных организаций. Военные определенного ранга легко отличаются от военных более высокого или низкого уровня по обмундированию и знакам различия, здесь иерархия действительно называется цепью команд.

В большинстве организаций все от президента до последнего конторского служащего носят фактически одинаковую одежду, но цепь команд все-таки существует. Джеймс Муни, бывший вице-президент «Дженерал Моторс» и представитель «административной» школы управления, провел исторический анализ военных, правительственных, деловых и религиозных организаций. Он обнаружил, что все они основываются на иерархической системе взаимоотношения начальников и подчиненных. Цепь команд, созданная делегированием полномочий, является характерной чертой всех формальных организаций, кроме самых мелких.

Обращаясь к примеру завода по розливу соков можно увидеть, что кассир подчиняется главному бухгалтеру, который в свою очередь подотчетен вице-президенту, а тот — президенту компании.

## Норма управляемости

**Норма управляемости**, определяемая как количество работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю, устанавливается посредством делегирования линейных полномочий. Руководитель высшего звена вместо создания цепи команд может потребовать, чтобы каждый сотрудник отчитывался перед ним лично, для того, чтобы сохранить возможно больший контроль. Однако на практике неумение удержать норму управляемости на достаточно малом уровне делает координацию почти невозможной.

Современные исследования показывают, что величина нормы управляемости широко варьируется. Уровень управления, характер выполняемых задач, характеристики подчиненных и способности руководителя — все это играет роль в определении количества людей, непосредственно и эффективно контролируемых руководителем. Ряд авторов считает наилучшей норму от 7 до 10 подчиненных, но сегодня во многих организациях она составляет 30, 40 сотрудников и более. Диапазон нормы управляемости весьма широк и определяется несколькими факторами.

В общем случае, если менеджер постоянно тесно взаимодействует с подчиненными, норма управляемости невелика, в тех случаях, когда необходимость в непосредственных связях отсутствует, норма может быть увеличена. К факторам, воздействующим на увеличение нормы управляемости, относятся:

1. Стабильный, рутинный характер поручаемых подчиненным заданий.

2. Выполнение сотрудниками однотипных рабочих заданий.
3. Все подчиненные находятся в одном помещении.
4. Сотрудники весьма опытные, жесткий контроль над их деятельностью нецелесообразен.
5. Выполнение рабочих заданий регламентируется правилами и процедурами.
6. Менеджер имеет доступ к системам поддержки и решению кадровых вопросов.
7. Отсутствует острая необходимость в осуществлении не связанных с непосредственным управлением персоналом функций (координации действий с другими отделами или планировании).
8. Индивидуальные предпочтения и стиль руководства менеджера адекватен высокой норме управляемости.

## Штабные полномочия

Прежде чем попытаться определить **штабные полномочия**, давайте кратко рассмотрим происхождение административного аппарата, чтобы понять, почему в некоторых ситуациях линейные полномочия не могут обеспечить потребности организации.

Впервые понятие штаба было применено в армиях Александра Македонского (336-323 до н. э.). Трудно, если вообще возможно, офицеру в пылу сражения эффективно командовать своими людьми и одновременно разрабатывать стратегические планы. Но поскольку планирование, и управление абсолютно необходимы для победы в любой военной операции, то должен быть найден способ их обеспечения. Было принято решение разделить задачу достижения победы в войнах между двумя видами военных специалистов: офицерами, которые составляют планы, и офицерами, которые командуют солдатами в сражении. Однако это разделение породило потенциальную проблему. Поскольку солдаты обязаны подчиняться приказам всех офицеров, они легко могли бы запутаться в ситуации, когда приказы, выданные офицером по планированию, противоречат приказам их непосредственного начальника.

Чтобы избежать этого, полномочия командования людьми были изъяты у плановиков, и т. к. они были помощниками старшего офицера, их называли **штабом**.

Штабной аппарат организации можно классифицировать по трем основным типам: **консультативный, обслуживающий и личный**.

Однако на практике редко можно провести резкую границу между этими типами.

Обязанностью консультативного аппарата входит консультирование линейного руководства в их области знаний (право, технологии, обучение, работа с кадрами и т.д.). В любой области, где используется консультативный аппарат, его функции часто распространяются на выполнение определенных услуг. Например, отдел кадров, который ведет личные дела сотрудников, находит и проверяет потенциальных кандидатов на

работу и в некоторых случаях поставляет линейному руководству требуемые кадры. Т.о. Отдел выполняет и консультативные и обслуживающие функции.

Личный аппарат — это разновидность обслуживающего аппарата, формирующегося, когда руководитель нанимает секретаря или помощника. В обязанности личного аппарата входит исполнение того, что требует руководитель. В организации член этого аппарата не имеет никаких полномочий. Он действует только по поручению руководителя, однако он может обладать большой властью.



**Рис. 2. Личный и консультативный, или обслуживающий, аппарат**

(Отметьте, что вице-президент, руководящий аппаратом, обладает линейными полномочиями в пределах своего структурного подразделения).

Классификации консультативного, обслуживающего и личного аппаратов описывают штатный аппарат в соответствии с направлениями его использования. Чтобы понять концепцию аппарата в современных организациях, следует рассмотреть также природу делегированных ему полномочий. Имеется исключительно широкий диапазон полномочий, делегированных аппарату каждого типа.

Штатные полномочия могут быть очень ограниченными, фактически чисто консультативными, или такими общими, что почти исчезает разница между ними и линейными обязанностями.

Рассмотрим основные виды штатных полномочий и основания их применения.

### **Рекомендательные полномочия**

Полномочия административного аппарата были вначале ограничены консультациями линейному руководству. Когда аппаратные полномочия сводятся к рекомендательным полномочиям, предполагается, что линейное руководство будет обращаться за консультациями к консультативному аппарату, когда потребуются его знания. Но линейные руководители не обязаны так поступать. Они могут, по своему выбору, решить проблему, даже не ставя аппарат в известность.

Когда полномочия штабного аппарата являются рекомендательными, он часто должен тратить время, убеждая линейных руководителей в ценности своих услуг и предложений. Даже если за советом к аппарату обращались и его приняли, то линейные руководители все равно могут им пренебречь, что, несомненно, может привести к конфликтам между линейным руководством и административно-управленческим аппаратом.

### **Обязательные согласования**

Поскольку аппарат может испытывать трудности в общении с линейным руководством, фирма иногда расширяет полномочия аппарата до **обязательных согласований** с ним каких-либо решений. Когда согласования обязательны, линейное руководство должно обсудить соответствующие ситуации со штабным аппаратом, прежде чем предпринять действия. Однако линейные руководители не обязаны на самом деле следовать рекомендациям аппарата.

### **Параллельные полномочия**

Высшее руководство может расширить объем полномочий аппарата, давая ему право отклонять решения линейного руководства. Целью параллельных полномочий является установление системы контроля для уравнивания власти и предотвращения грубых ошибок. Во многих компаниях применяются параллельные полномочия для контроля финансовых расходов, для чего требуются две подписи в случае всех крупных покупок.

### **Функциональные полномочия**

Аппарат, обладающий такими полномочиями, может как предложить, так и запретить какие-то действия в области своей компетенции. По существу, линейные полномочия президента организации реализуются через аппарат, давая ему право действовать в определенных вопросах. Функциональные полномочия устраняют различия между линейными и штабными полномочиями для всех практических целей.

### **Линейные полномочия внутри аппарата**

В крупных организациях аппарат может состоять из множества людей. В таких ситуациях аппарат представляет собой подразделение с более чем одним уровнем управления. Сам штабной аппарат имеет линейную организацию и обычную цепь команд внутри себя.

## **Препятствия к эффективному делегированию**

Делегирование требует эффективных коммуникаций. Подчиненные должны точно понимать, чего хочет руководитель.

Делегирование связано также с мотивацией, влиянием лидерством.. Руководитель должен стимулировать подчиненных эффективно выполнять их задачи. Как во всех процессах обмена информацией и оказания влияния, обе стороны имеют существенное значение для достижения успеха. Учитывая это, Уильям Ньюмен перечислил ряд причин, по которым руководители могут с неохотой делегировать полномочия, а подчиненные — уклоняться от дополнительной ответственности.

**Таблица 1. Причины, по которым руководители могут с неохотой делегировать полномочия, а подчиненные — уклоняться от дополнительной ответственности**

<p>Причины нежелания руководителей делегировать полномочия</p>	<p>Заблуждение «Я сделаю это лучше».</p> <p>Отсутствие способности руководить.</p> <p>Отсутствие доверия к подчиненным.</p> <p>Боязнь риска.</p> <p>Отсутствие выборочного контроля для предупреждения руководства о возможной опасности.</p>
<p>Подчиненные избегают ответственности и блокируют процесс делегирования по следующим причинам</p>	<p>Подчиненный считает удобнее спросить у босса, что делать, чем самому решать проблему.</p> <p>Подчиненный боится критики за совершенные ошибки. Чем больше ответственность, тем больше вероятность ошибки.</p> <p>У подчиненного отсутствует информация или ресурсы, необходимые для выполнения задания.</p> <p>У подчиненного отсутствует уверенность в себе.</p> <p>У подчиненного нет положительных стимулов дополнительной ответственности.</p>

Чтобы делегирование было действенным, необходимо соответствие между полномочиями и ответственностью; то есть, руководство должно делегировать работнику полномочия, достаточные для выполнения всех задач, за которые он принял на себя ответственность. Это называется **принципом соответствия**.

Большая ответственность означает больше работы и больше риска для лица, принимающего ее. Расширение ответственности подчиненных должно подкрепляться **системой стимулирования**, которая обеспечивает им вознаграждение за принятие этого бремени. Недавние исследования выявили доказательства того, что работники имеют меньшую мотивацию к работе, если считают, что дают организации больше, чем получают от нее. Вследствие этого, отсутствие положительных стимулов к принятию дополнительной ответственности может заблокировать разумные попытки распределить полномочия.

Эти вознаграждения могут выступать почти в любой форме. Дополнительная оплата, повышение по службе, необычное звание, благодарность, особый статус и более комфортабельные условия работы — все это доказало свою эффективность. Необходимость применения вознаграждений обоснована тем, что подчиненный видит четкую связь между принятием дополнительной ответственности и удовлетворением личных потребностей. Так же важно для высшего руководства создать систему стимулирования руководителей за успешное делегирование дополнительных полномочий в соответствии с целями организации.

## 1.2. Централизация и децентрализация

Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются **централизованными**.

**Децентрализованные организации** — это такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. В сильно децентрализованных организациях управляющие среднего звена имеют очень большие полномочия в конкретных областях деятельности.

### Степень централизации

На практике, однако, не встречается полностью централизованных или децентрализованных организаций. Такие организации представляют собой лишь предельные точки некоего континуума, между которыми лежат все встречающиеся на практике типы структур.

Степень централизации зависит от организации, где большая часть (если не все) полномочия, необходимые для принятия важнейших решений, остаются на высшем уровне управления, до организации, где большая часть таких прав и полномочий делегируется нижестоящим уровням управления. Разница состоит лишь в относительной степени делегирования прав и полномочий.

Поэтому любая организация может быть названа централизованной или децентрализованной лишь в сравнении с другими организациями или в сравнении с собой же, но в другие периоды.

Понять, насколько данная организация централизована в сравнении с другими, можно определив следующие ее характеристики:

1. **Количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления.** Чем больше количество тех решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем большая степень децентрализации.
2. **Важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях.** В децентрализованной организации руководители среднего и нижнего звена могут принимать решения, связанные с затратами значительных материальных и трудовых ресурсов или направлением деятельности организации в новое русло.
3. **Последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях.** Если руководители нижнего и среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более чем одну функцию, то организация, по-видимому, децентрализованная.
4. **Количество контроля за работой подчиненных.** В сильно децентрализованной организации руководство высшего звена редко проверяет повседневные решения подчиненных ему руководителей, исходя из предположения, что все эти решения правильные. Оценка действий руководства делается на основании суммарных достигнутых результатов, в особенности, уровня прибыльности и роста организации.

В рамках одной и той же организации одни отделы могут быть более централизованы, чем другие. Например, в сети ресторанов «МакДоналдс» управляющие ресторанами имеют почти неограниченную власть принимать решения в отношении своего персонала и некоторые полномочия в выборе покупаемых продуктов. В этой фирме решения о размещении новых ресторанов и магазинов принимаются в средних звеньях управления, в то время как решения, определяющие уровень цен и выпуск новых товаров, принимаются только высшим руководством. В обычных больницах административные функции имеют высокую степень централизации, но собственно медицинский персонал и, в первую очередь, лечащие врачи почти полностью автономны и независимы в своих действиях.

Даже в большой степени децентрализованных организациях высшее руководство оставляет за собой право выносить решения по таким вопросам, как определение общих целей и задач организации, стратегическое планирование, формулирование политики фирмы в различных областях, разработка финансовой и бухгалтерской системы фирмы.

Большинство корпораций имеют децентрализованную организацию. Их общая структура базируется на принципе федеральной децентрализации, при которой руководители важнейших отделений могут действовать почти полностью автономно во всем, что касается производимой ими продукции.

## Централизация и децентрализация: преимущества

централизация, и децентрализация имеют свои недостатки и преимущества, соотношение которых определяется внешними и внутренними переменными. Основные

достоинства централизованных и децентрализованных структур в сводном виде показаны в таблицы.

**Таблица 2. Преимущества централизации и децентрализации**

<b>ПРЕИМУЩЕСТВА ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Централизация улучшает контроль и координацию специализированных независимых функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными руководителями.</li><li>2. Сильное централизованное управление позволяет избежать ситуации, при которой одни отделы организации растут и развиваются за счет других или организации в целом.</li><li>3. Централизованное управление позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального административного органа.</li></ol>
<b>ПРЕИМУЩЕСТВА ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Управлять особо крупными организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требующейся для этого информации и, как следствие этого, сложности процесса принятия решений.</li><li>2. Децентрализация дает право принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и, следовательно, лучше всех ее знает.</li><li>3. Децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией. При децентрализованном подходе самое крупное подразделение организации кажется его руководителю совсем небольшим, и он может полностью понимать его функционирование, полностью контролировать его и ощущать себя частью этого подразделения. Такой руководитель может испытывать такой же энтузиазм в своем подразделении, как независимый предприниматель во всем своем бизнесе.</li><li>4. Децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в самом начале его карьеры. Это обеспечивает приток в организацию талантливых руководителей. При этом предполагается, что талантливыми руководителями не рождаются, а становятся в процессе приобретения опыта. Поскольку при этом сроки продвижения от рядовых до высших должностей становятся короче, децентрализация способствует тому, что честолюбивый и напористый молодой руководитель остается в фирме и растет вместе с ней.</li></ol>

Недостатки централизации состоят в том, что она закрывает пути получения преимуществ децентрализации, и наоборот.

Руководитель должен проанализировать ситуацию в организации и выбрать такой уровень принятия решений, который наилучшим образом удовлетворяет ее потребности. К факторам, определяющим соотношение централизации и децентрализации, относятся:

1. Необходимость проведения радикальных изменений и высокий уровень неопределенности внешней среды благоприятствуют децентрализации.
2. Соотношение централизации и децентрализации должно быть адекватным стратегии фирмы.
3. В период кризиса или в случаях возникновения непосредственных угроз, властные полномочия, как правило, концентрируются в руках высших менеджеров организации.

### Пример: централизация в Oracle

*О том, какую роль играет Интернет в обеспечении работников информацией и увеличении их свободы, сказано и написано немало. Но Ларри Эллисон, исполнительный директор Oracle Corporation, знает, что с помощью Сети можно заметно усилить и командно-контрольную функцию топ-менеджмента. Глава компании потребовал, чтобы служащие в максимальной степени использовали возможности интернета, что позволяет ему отслеживать, анализировать и управлять поведением каждого отдела, менеджера или работника, причем в глобальном масштабе.*

*Несколько лет назад в Oracle разразился скандал по поводу того, что менеджеры по сбыту тайно «проворачивали» сделки или заключали секретные, индивидуальные договоры на оплату своих услуг. Теперь все условия, включая контрактные обязательства и размер комиссионных, диктуются сверху: все они «прописаны» в глобальной базе данных. Кроме того, в обязательном порядке в базу вносится информация обо всех сделках, что обеспечивает жесткий контроль над продажами. «Сегодня мне по-настоящему нравится этот бизнес, — говорил Л. Эллисон. — Ведь я получаю детальную информацию о всех происходящих событиях...» Очевидно, Л. Эллисон предпочитает держать все под своим контролем. Впрочем, идея централизации информации и принятия решений имеет под собой веские основания. Несколько лет назад руководство Oracle пришло к выводу о том, что будущее компании зависит от создания полного комплекса совместимых интернет-приложений. Первым шагом на пути к нему должно было стать развертывание глобальной системы внутри самой Oracle или, как выразился Л. Эллисон, «поедание собственного собачьего корма».*

*Для этого необходимо было покончить с «феодализмом» внутри организации. Каждый отвечающий за операции в одной из стран менеджер имел собственную систему e-почты, отдел кадров и финансовую отчетность. Всего по миру было разбросано около 40 таких информационных центров. «У нас не только было 70 отдельных систем бухгалтерского учета в 70 странах. В каждой стране нанимались свои специалисты-информационщики, чтобы видоизменять их!» — восклицает Л. Эллисон. Естественно,*

менеджеры воспротивились решению об использовании всего двух информационных центров (один в штаб-квартире и один, резервный, в Колорадо-Спрингс) и одной глобальной базы данных по каждой крупной функции. Чтобы сломить их сопротивление, Л. Эллисон начал с глобализации э-почты. Тем самым он показал подчиненным, насколько более простым, эффективным и дешевым является такой подход с точки зрения бизнеса. Затем поочередно внедрялись другие глобальные интернет-приложения.

Некоторые руководители Oracle по-прежнему возражают против ужесточения контроля. Однако сам исполнительный директор уверен в том, что принятое решение является адекватным управлению обширной глобальной компанией. «Мы, высшие руководители, решаем сложные вопросы и сообщаем подчиненным, что и как нужно делать, — говорит Л. Эллисон. — Но пока приказы проходят через все бюрократические уровни, они трижды изменяются». Л. Эллисон уверен, что использование интернета для централизации контроля и более «научного» менеджмента — наилучший способ развития Oracle.

Источник: G. Christian Hill, «Dog Eats Dog Food. And Damn If It Ain't Tasty», ECompany News (November 2000), 168-178.

### **1.3. Проектирование организационной структуры**

«Наилучшая» структура — это та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

Проектирование должно базироваться на стратегических планах организации. Этот подход был предложен Альфредом Чандлером, который на протяжении многих лет изучал изменения организационных структур таких фирм, как «Дженерал моторс» и «Дюпон». Его знаменитый принцип гласит: «Стратегия определяет структуру». Это означает, что структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии. Поскольку с течением времени стратегии меняются, то могут понадобиться соответствующие изменения и в организационных структурах.

#### **1.3.1. Этапы организационного проектирования**

Согласно классической теории организации, структура организации должна разрабатываться сверху вниз. Вначале руководители должны осуществить разделение организации на широкие сферы, затем поставить конкретные задачи — подобно тому, как в планировании сначала формулируются общие задачи, — а потом составить конкретные правила.

Таким образом, последовательность действий следующая:

1. **Осуществите деление организации по горизонтали на широкие блоки,**

соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии. Решите, какие **виды** деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие — штабными.

2. **Установите соотношения полномочий различных должностей.** При этом руководство устанавливает цепь команд, если необходимо, производит дальнейшее деление на более мелкие организационные подразделения, чтобы более эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки руководства.
3. **Определите должностные обязанности** как совокупность определенных задач и функций и поручите их выполнение конкретным лицам. В организациях, деятельность которых в значительной мере связана с технологией, руководство разрабатывает даже конкретные задачи и закрепляет их за непосредственными исполнителями, которые и несут ответственность за их удовлетворительное выполнение.

Важно понять, что появившаяся в итоге разработки организационная структура— это не застывшая форма, подобная каркасу здания. Поскольку организационные структуры основываются на планах, то существенные изменения в планах могут потребовать соответствующих изменений в структуре.

И в самом деле, в действующих организациях к процессу изменения организационной структуры следует относиться как к реорганизации, т.к. этот процесс, как и все функции организации, бесконечен. В настоящее время успешно функционирующие организации регулярно оценивают степень адекватности своих организационных структур и изменяют их так, как этого требуют внешние условия. Требования внешней среды, в свою очередь, определяются в ходе планирования и контроля.

Разработка менеджментом формальных правил, политики, инструкций, процедур, описаний работ, наставлений, в соответствии с которыми осуществляется управление и контроль над деятельностью сотрудников называется **формализацией**. Такого рода документы дополняют организационную схему, описывая задачи, распределяя ответственность и полномочия по принятию управленческих решений.

Широкое использование таких документов является неотъемлемой частью бюрократической модели управления - первой систематически разработанной модели организационной структуры, остающейся еще пока ее основной и доминирующей формой.

### **1.3.2. Рациональная бюрократия М.Вебера**

Слово «**бюрократия**» обычно вызывает в памяти картины канцелярской волокиты, плохой работы, бесполезной деятельности, многочасовых ожиданий для получения справок и форм, которые уже давно отменены. Все это действительно бывает. Однако первопричиной всех этих негативных явлений является не бюрократия как таковая, а недостатки реализации правил работы и целей организации, обычные трудности,

связанные с размером организации, поведением сотрудников, несоответствующим правилам и задачам организации.

Концепция бюрократии, первоначально сформулированная в начале 1900-х годов немецким социологом Максом Вебером, по крайней мере, в идеале, — это одна из наиболее полезных идей в истории человечества.

Теория Вебера не содержала описаний конкретных организаций. Вебер предлагал бюрократию скорее как некую нормативную модель, идеал, к достижению которого организации должны стремиться. Это ясно из таблицы, где в сводном виде приведены характеристики системы, называемой Вебером рациональной бюрократией.

**Таблица 3. Характеристики рациональной бюрократии**

1	Четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности.
2	Иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему.
3	Наличие взаимоувязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач.
4	Дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои должностные обязанности.
5	Осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями. Защищенность служащих от произвольных увольнений.

Таким образом, **бюрократическая организационная структура** характеризуется высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, цепью команд, наличием многочисленных правил и норм поведения персонала, подбором кадров по их деловым и профессиональным качествам. Вебер назвал такую структуру «рациональной», поскольку предполагается, что решения, принятые бюрократией, имеют объективный характер. Вебер полагал, что личные прихоти собственников организации и ее сотрудников не должны входить в противоречие с целями организации. (Эти идеи абсолютно не совпадали с практикой работы большинства организаций до 1900 г.).

Бюрократию часто называют также классической или традиционной организационной структурой. Большинство современных организаций представляют собой варианты бюрократий. Объективность принимаемых решений позволяет бюрократии адаптироваться к происходящим изменениям. Продвижение сотрудников на основе их компетентности позволяет обеспечить постоянный приток высококвалифицированных и талантливых технических специалистов и административных работников.

Однако бюрократия часто подвергалась существенной критике. Трудности, возникающие в бюрократических структурах, связаны с преувеличением значимости

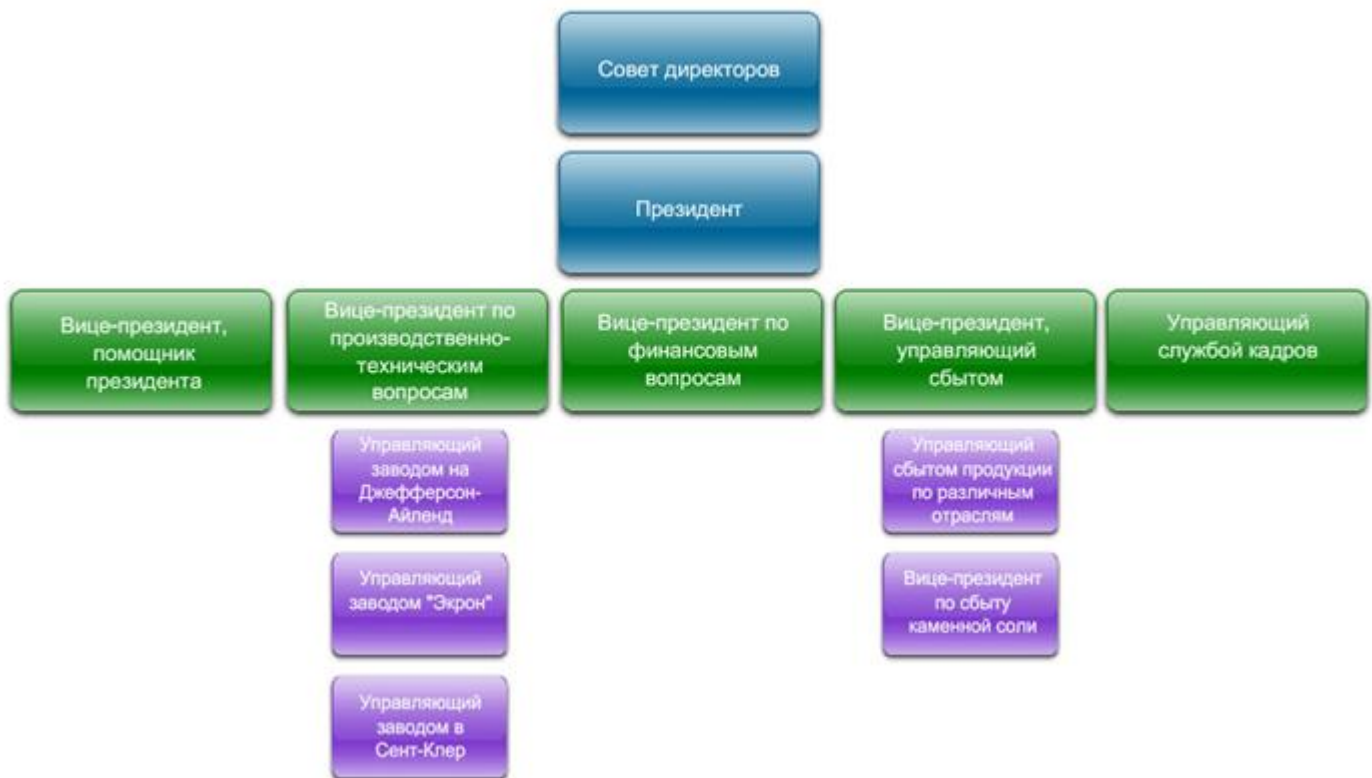
стандартизованных правил, процедур и норм, обеспечивающих надлежащее выполнение сотрудниками своих задач. Организация утрачивает гибкость поведения.

Введем следующее определение. **Департаментализация** означает процесс деления организации на отдельные блоки, которые могут называться отделами, отделениями или секторами.

### 1.3.3. Традиционные виды организационных структур

#### Функциональная организационная структура

**Функциональная департаментализация** — это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности.



**Рис. 3. Блок-схема функциональной организационной структуры фирмы**

В организациях, не связанных с бизнесом, названия функциональных отделов могут быть самыми разнообразными. В армии, например, есть пехотные, артиллерийские и бронетанковые подразделения. В больницах есть административные и лечебные отделы.

Если размер всей организации или данного отдела велик, то основные функциональные отделы можно в свою очередь подразделить на более мелкие функциональные подразделения. Они называются вторичными или производными. Идея вторичных

подразделений применима к любой организационной структуре. На рис.3 показана структура организации, функциональные отделы которой разбиты на вторичные подразделения.

В принципе создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые они выполняют. В компаниях обрабатывающей промышленности это — разделение по технологиям массового производства.

Традиционные функциональные блоки компании — это отделы производства, маркетинга и финансов.

## Преимущества и недостатки функциональной структуры организации

**Таблица 4. Преимущества и недостатки функциональной структуры организации**

<b>ПРЕИМУЩЕСТВА</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Стимулирует деловую и профессиональную специализацию.</li><li>2. Уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях.</li><li>3. Улучшает координацию в функциональных областях.</li></ol>
<b>НЕДОСТАТКИ</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации. Это увеличивает возможность конфликтов между функциональными областями.</li><li>2. В большой организации цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной.</li><li>3. Замедленная реакция на внешние изменения.</li><li>4. Проблемы с распределением ответственности за устранение проблем.</li><li>5. Ограниченное восприятие организационных задач работниками.</li></ol>

Функциональную структуру целесообразно использовать в тех организациях, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют решения стандартных управленческих задач.

Функциональная структура не подходит для организаций с широкой номенклатурой продукции, действующих в среде с быстро меняющимися потребительскими и технологическими потребностями, а также для организаций, осуществляющих свою деятельность в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различными социально-экономическими системами и законодательством. Для организаций такого типа наиболее подходящей будет дивизиональная структура.

## Дивизиональная организационная структура

Еще в начале двадцатого столетия наиболее проницательные руководители крупных корпораций, таких как «Дженерал Моторс» и «Проктер энд Гембл» поняли, что традиционная функциональная структура более не отвечает их потребностям. При анализе размера, до которого доросли или планировали дорасти в ближайшем будущем эти организации, становилось очевидным, что дальнейшее использование функциональной схемы организации будет приводить к возникновению серьезных проблем. Если огромная фирма будет стремиться втиснуть всю свою деятельность в три или четыре основных отдела, то для того, чтобы уменьшить сферу контроля каждого руководителя, до приемлемых масштабов, каждый такой отдел должен быть разбит на сотни подразделений. В свою очередь это приводит к тому, что цепь команд становится невероятно длинной и неуправляемой. Кроме того, многие из этих крупных фирм распространили свою деятельность на обширные географические регионы, так что одному руководителю какой-либо функциональной области (например, маркетинга) очень трудно держать под контролем всю эту деятельность.

Ситуацию усложнила усилившаяся диверсификация деятельности ряда фирм. В предыдущих столетиях даже очень крупные фирмы занимались бизнесом только в одной или двух областях. Современные же фирмы очень часто ведут операции в совершенно различных сферах деятельности.

Аналогичным образом, некоторые фирмы начали производство и продажу товаров, рассчитанных на несколько совершенно различных групп покупателей.

В ряде отраслей промышленности возникали и свои, специфические ситуации (например, в сталелитейной), где определенная технология играла настолько важную роль, что практически вокруг нее строилась вся деятельность компании.

Чтобы справиться с новыми проблемами, обусловленными размером фирмы, диверсификацией, технологией и изменениями внешней среды, руководство этих предусмотрительных фирм разработало дивизиональную организационную структуру, в соответствии с которой деление организации на элементы и блоки происходит по видам товаров или услуг, группам покупателей или географическим регионам.

## Продуктовая организационная структура

Один из наиболее распространенных способов развития фирм состоит в том, что они увеличивают ассортимент производимой и реализуемой продукции.

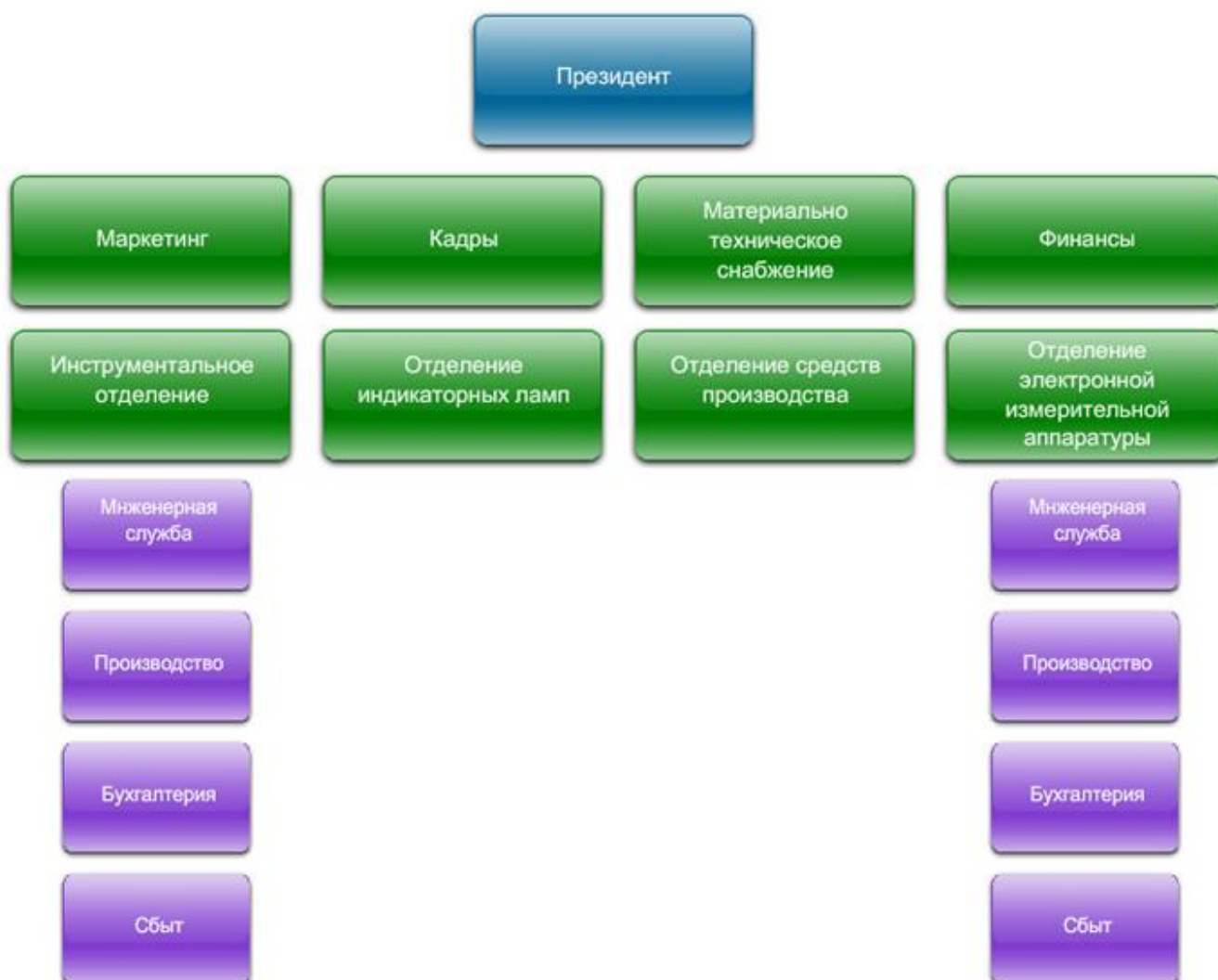
Если управление этим процессом осуществляется успешно, то несколько продуктовых линий могут достигнуть настолько высокого объема продаж, что сами могут потребовать существенной структуризации и окажутся решающим фактором успеха организации в целом. Именно с этой проблемой и столкнулись пионеры дивизиональной структуры из «Проктер энд Гембл» и «Дженерал Моторс». Решение было найдено при помощи

**дивизионально-продуктовой** структуры организации, в которой создавались отделения по основному продукту.

В настоящее время большинство крупнейших производителей потребительских товаров с диверсифицированной продукцией используют дивизионально-продуктовую структуру организации.

При этой структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, который является ответственными за данный тип продукции.

Руководители вторичных функциональных служб (производственной, технической и сбыта) должны отчетываться перед управляющим по этому продукту (рис. 4).



**Рис. 4. Продуктовая структура**

Продуктовая структура позволяет крупной фирме уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшая фирма, выпускающая один-два вида

продукции. В результате по данным исследования, проведенного Гарвардским университетом, фирмы с продуктовой структурой достигают больших успехов в производстве и реализации новой продукции, чем фирмы с другими видами организационных структур. Быть может это происходит потому, что в продуктовой структуре очень четко определено, кто отвечает за получение прибыли: для нее характерен успешный контроль затрат и соблюдение графика отгрузок.

Организации с такой структурой способны также быстрее, чем фирмы с функциональной структурой, реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Еще один положительный эффект того, что вся деятельность по данному продукту находится под руководством одного человека, состоит в улучшении координации работ.

Возможный **недостаток** продуктовой структуры — увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции. В каждом продуктовом отделении есть свои функциональные подразделения, но, возможно, не такого размера, чтобы максимально эффективно использовать имеющиеся технические средства и оборудование.

## Организационная структура, ориентированная на потребителя

**Организационная структура, ориентированная на потребителя.** Некоторые организации производят большой ассортимент товаров или услуг, которые отвечают запросам нескольких крупных групп потребителей или рынков. Каждая группа или рынок имеет четко определенные или специфические потребности.

Если два или более таких клиентов становятся особенно важными для фирмы, она может использовать **организационную структуру, ориентированную на потребителя**, при которой все ее подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей (рис. 5).



**Рис. 5. Организационная структура, ориентированная на потребителя**

Цель такой структуры состоит в том, чтобы удовлетворить этих потребителей так же хорошо, как и организация, которая обслуживает всего одну их группу.

Большие издательства, например, имеют отдельные подразделения, занимающиеся литературой для взрослых (общего чтения), юношеской литературой, учебниками для высшей и средней школы. Каждое из этих подразделений ориентируется на своего покупателя и действует как практически независимая компания. Следовательно, каждое из них имеет свой редакторский отдел, отделы маркетинга и финансов, производственный отдел. Другой пример активного использования организационной структуры, ориентированной на потребителя, — это коммерческие банки. Основные группы пользующихся их услугами — это индивидуальные клиенты (частные лица), фирмы, организации (пенсионные фонды или университеты), трастовые фирмы, банки-корреспонденты (другие банки), международные финансовые организации.

Интересно, что хотя обычно структура, ориентированная на покупателя, ассоциируется с предпринимательством, в последнее время ее стали использовать и организации в сфере образования. Сейчас уже стало привычным, что в них имеются не только традиционные общеобразовательные программы, но и специальные подразделения обучения взрослых, повышения квалификации руководителей, самообразования и т.д. Некоторые эксперты считают, что эти новые группы «потребителей» знаний могут составить основной источник доходов высшей школы. Многие считают также, что людям будет гораздо лучше, если и государственные учреждения также будут больше ориентироваться на нужды своих клиентов.

**Преимущества и недостатки** структуры, ориентированной на покупателя, в общем, те же, что и у продуктовой структуры, если учесть различия, связанные с разной целевой функцией.

## Региональная организационная структура

**Региональная организационная структура.** Если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе, то может оказаться целесообразной **структура организации по территориальному признаку**, т.е. по месту расположения ее подразделений (рис. 1.3.4).



**Рис. 6. Региональная организационная структура**

Региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь

организации с клиентами, а также связь между членами организации.

Хорошо знакомым примером региональных организационных структур могут служить сбытовые организации крупных фирм.

Примером использования региональной структуры в некоммерческой организации может служить МИД России. Оно ведает посольствами и консульствами России во всем мире. Многие другие правительственные учреждения (в особенности такие, как Налоговая служба, которые постоянно имеют дело со своими клиентами) также применяют региональную структуру. Относительные преимущества и недостатки региональных организационных структур аналогичны тем, которые присущи структурам, ориентированным на продукты и потребителей.

## Преимущества и недостатки дивизиональных структур

**Выбор ориентации отделения.** Различные типы дивизиональной структуры имеют одни и те же преимущества и недостатки потому, что имеют одну и ту же цель — обеспечить более эффективную реакцию организации на тот или иной фактор окружающей среды.

**Продуктовая структура** позволяет легко справляться с разработкой новых видов продукции, исходя из соображений конкуренции, совершенствования технологии или удовлетворения потребностей покупателей.

**Региональная структура** позволяет организации более эффективно учитывать местное законодательство, социально-экономическую систему и рынки по мере географического расширения ее рыночных зон.

Что касается **структуры, ориентированной на потребителя**, она дает организации возможность наиболее эффективно учитывать запросы тех потребителей, от которых она более всего зависит.

Таким образом, выбор дивизиональной структуры должен быть основан на том, какой из этих факторов наиболее важен с точки зрения обеспечения реализации стратегических планов организации и достижения ее целей.

**Таблица 5. Преимущества и недостатки дивизиональных структур**

ПРЕИМУЩЕСТВА
1. Высокая гибкость, быстрая реакция на изменения окружающей среды.
2. Повышенное внимание к потребностям потребителя.
3. Четкое распределение ответственности в рамках подразделения.
4. Развитие навыков общего управления.
НЕДОСТАТКИ

1. Дублирование ресурсов в подразделениях.
2. Слабая координация взаимодействий подразделений.
3. Конкуренция за корпоративные ресурсы.

### 1.3.4. Современные виды организационных структур

#### Организационная структура транснациональной компании

Подобно организациям, действующим в масштабах одной страны, компании, функционирующие на международном уровне, должны выбирать организационную структуру, соответствующую их стратегии. Выбор организационной структуры таких фирм определяют три основных стратегических фактора:

1. Как побудить организацию, действовавшую в основном внутри страны, полностью использовать для своего роста возможности, имеющиеся за рубежом.
2. Как наиболее эффективно использовать знание продукции и различных географических регионов в целях координации деловой активности на международном уровне.
3. Как координировать деятельность зарубежных филиалов и отделений фирмы во многих странах, сохраняя при этом их собственное лицо.



**Рис. 7. Появление зарубежных филиалов**

Поскольку организационные структуры международных корпорации весьма сложны для анализа, ограничимся только кратким обзором их основных типов.

Предприниматель, который хочет выйти на зарубежные рынки с каким-либо одним или несколькими видами новой продукции, обычно вводит должность управляющего по

экспорту, который подчиняется руководству отдела маркетинга.

Компании, которые значительно увеличили объем продаж на зарубежных рынках, начнут изучать возможность создания в соответствующих странах своих производственных мощностей. Однако доля зарубежных продаж в общем объеме реализуемой продукции может оставаться относительно небольшой. Руководитель каждого зарубежного производственного филиала подчиняется исполнительному директору или президенту всей фирмы. При этом центральное руководство фирмы обычно оказывает помощь своим зарубежным филиалам в вопросах производства, маркетинга, финансовых и людских ресурсов. Определенная часть штабного персонала главного управления фирмы переводится в зарубежные филиалы для того, чтобы обеспечить эффективную реализацию стратегических планов и задач фирмы в целом.

По мере дальнейшего роста деловой активности фирмы на международных рынках она обычно создает специальное международное отделение. При этом все функции, обеспечивающие деятельность фирмы на зарубежных рынках, концентрируются в этом подразделении. Устанавливается должность руководителя такого подразделения, который подчиняется президенту фирмы (рис. 8.). Как правило, такой руководитель имеет достаточно широкие полномочия во всех функциях и видах деятельности зарубежных филиалов.



**Рис. 8. Дивизиональная структура с международным отделением**

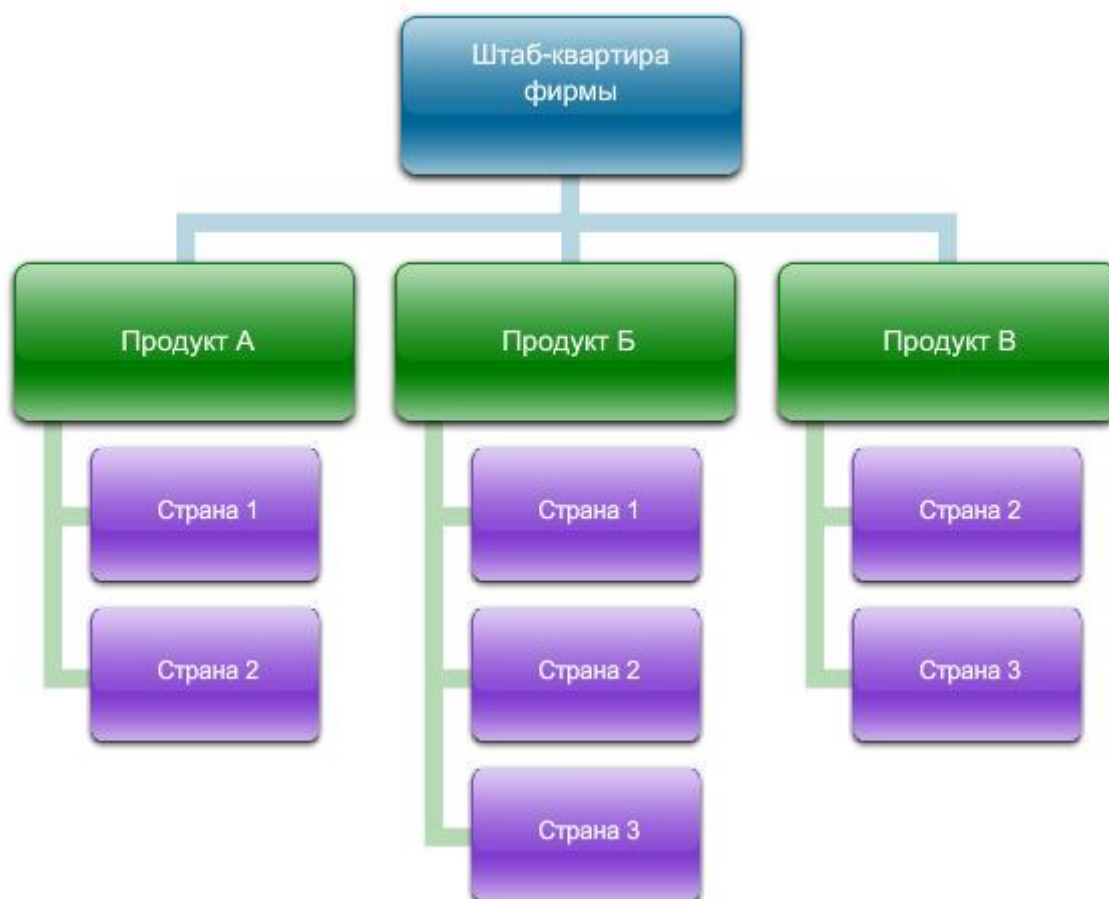
## Глобальная структура компании

Фирмы, которые создают **дивизиональную структуру с международным отделением**, имеют относительно небольшой объем зарубежных продаж по сравнению с продажами внутри страны, ограниченную номенклатуру продукции и географию зарубежных рынков.

Однако по мере роста объема зарубежных продаж, расширения ассортимента

выпускаемой продукции и продвижения фирмы в новые экономические регионы международная дивизиональная структура начинает стеснять фирму. В этот момент организации обычно переходят к формированию глобальной структуры.

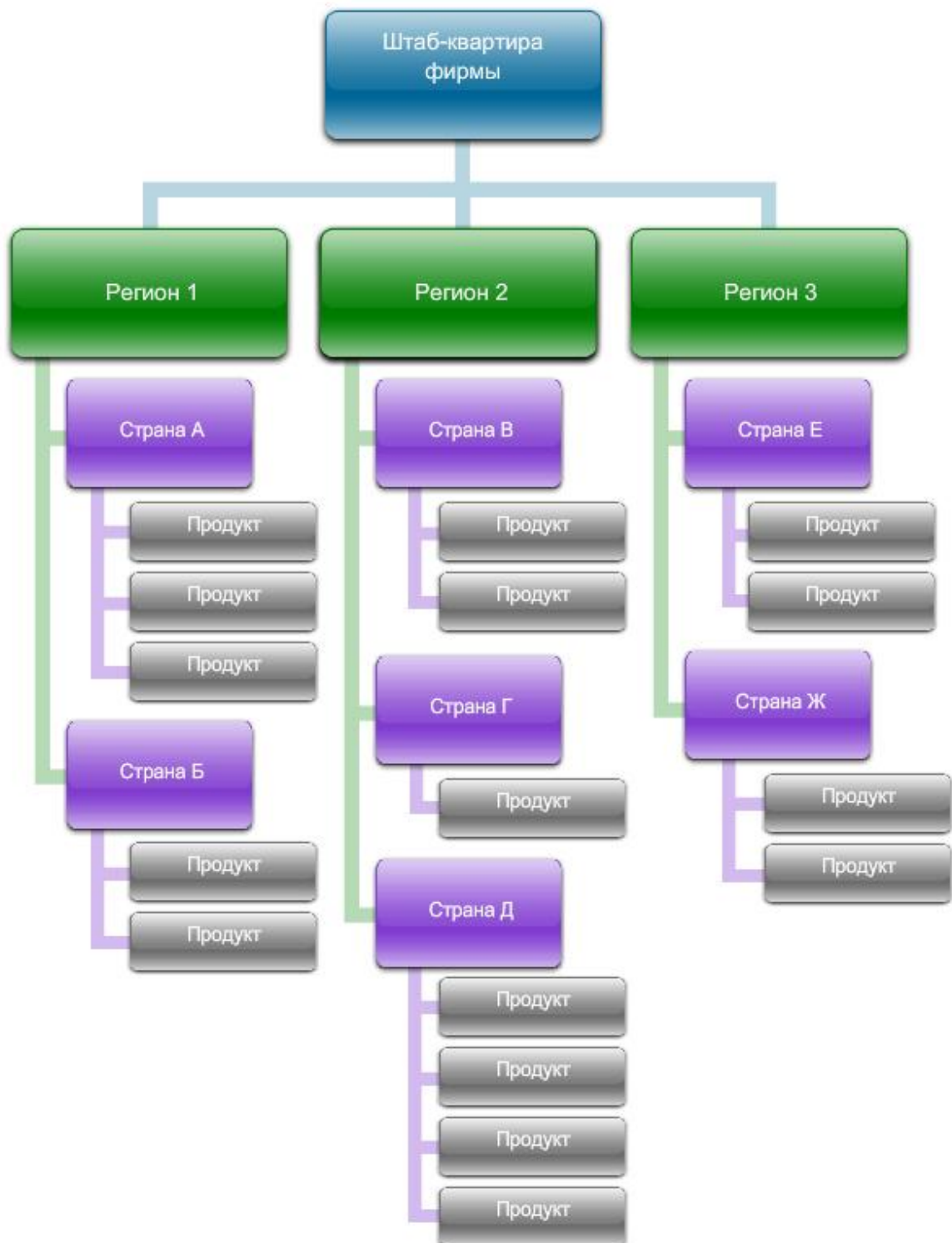
Когда подразделения фирмы внутри страны и за рубежом действуют порознь, предприниматель лишен возможности придать глобальную ориентацию своей деловой активности. Поэтому возникает необходимость о **глобальной структуре**. **Глобальные решения** — это решения о том, где развивать новые производственные мощности, в какие области увеличить капиталовложения, в каких областях начинать предпринимательство и какую продукцию выпускать, откуда получать ресурсы, какие использовать методы для внедрения на зарубежные рынки, какую политику в отношении форм собственности в зарубежных филиалах избрать и т.п.



### 9 а)

Таким образом, для того, чтобы принимать действительно эффективные решения в отношении своей деятельности на различных международных рынках, фирма должна перестать делать основную ставку на деятельность внутри страны и перестроить свою структуру таким образом, чтобы международные операции имели не менее важное значение, чем операции внутри страны.

Два наиболее широко распространенных типа глобальных структур — это глобальная продуктовая структура и глобальная региональная структура (рис. 9 а и 9 б, соответственно).



9 б)

**Рис. 9. Глобальная продуктовая структура (а); Глобальная региональная структура (б)**

Глобальная продуктовая структура больше всего подходит для тех фирм, у которых различия между выпускаемыми видами продукции имеют большее значение, чем различия между регионами, в которых их продают. Различия в продукции зачастую обуславливаются тем, что фирма производит широкую гамму изделий, которые требуют различных технологий. Кроме того, различия в продукции могут появляться потому, что методы маркетинга мало соответствуют каналам реализации этой продукции. Если структурировать организацию по выпускаемой ею продукции, то гораздо легче достичь необходимой технологической и сбытовой специализации и координации.

Структуризация по географическим регионам более подходит там, где региональные различия имеют большее значение, чем различия в продукции. Региональные различия часто обуславливаются тем, что разнообразные зарубежные клиенты фирмы концентрируются в различных регионах. В результате проектирование организации осуществляется по критерию соответствия покупательского спроса и методов маркетинга в данных регионах. Структурируя организацию по географическому принципу, можно достичь требуемой специализации и координации в системе потребитель-рынок.

## Адаптивные организационные структуры

Начиная с 60-х годов некоторые организации столкнулись с таким положением, когда внешние условия их деятельности менялись так быстро, проекты становились настолько сложными, а технология развивалась так стремительно, что недостатки бюрократической организации управления стали перевешивать их достоинства. По существу стройность традиционной организационной структуры (особенно там, где цепь команд длинная) может замедлять взаимодействие и процедуру выработки решений до такой степени, что организация больше не могла эффективно реагировать на происходящие изменения. Чтобы организации имели возможность реагировать на изменения окружающей среды и внедрять новую технологию, были разработаны адаптивные организационные структуры.

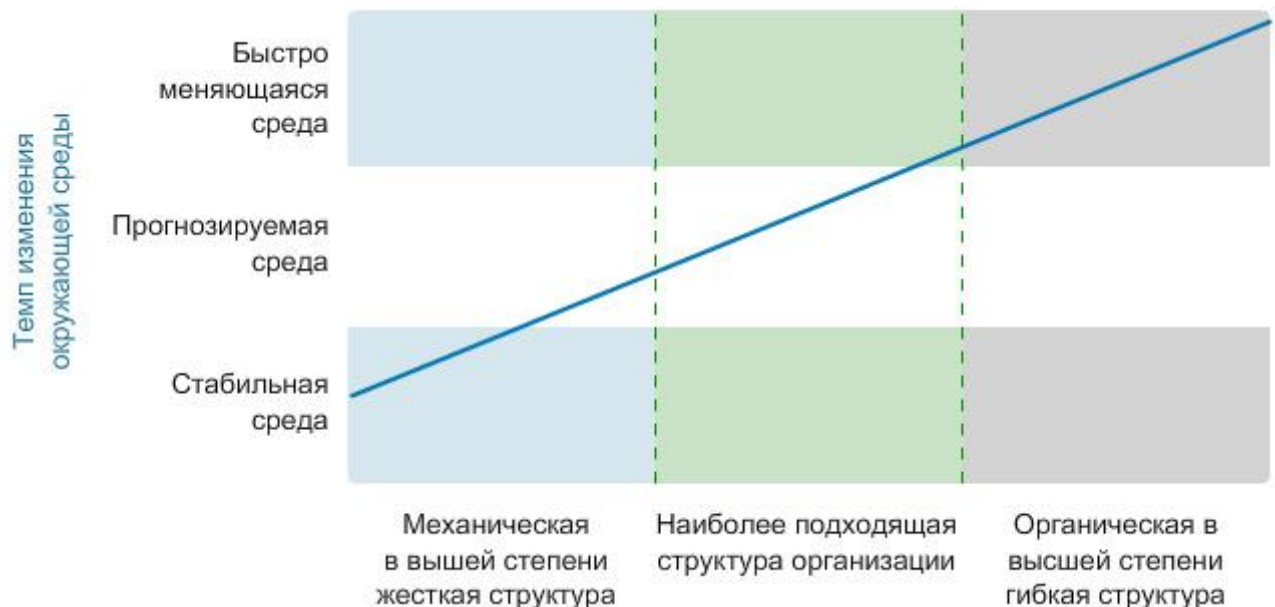
Такие структуры называются **адаптивными**, поскольку их можно быстро модифицировать в соответствии с изменениями окружающей среды и потребностями самой организации. Еще одно название этих более гибких систем — **органические** структуры. Оно связано с их возможностями адаптироваться к изменениям в окружающей среде подобно тому, как это делают живые организмы. Органические или адаптивные структуры — это не просто какая-то вариация бюрократии, каковой является дивизиональная структура. Органическая структура строится на целях и допущениях, радикально отличающихся от тех, что лежат в основе бюрократии.

В бюрократической структуре проблемы и задачи, с которыми сталкивается организация в целом, разбиваются на множество мелких составляющих по отдельным специальностям. Каждый специалист решает свою задачу, как нечто обособленное от реальных задач, стоящих перед организацией в целом.

В случае органической структуры, сотрудники должны решать свои конкретные задачи в свете задач фирмы в целом. Значительная часть формальных характеристик и

определений должностных обязанностей (в категориях полномочий и ответственности) отпадает, т.к. их необходимо постоянно пересматривать в результате взаимодействия с другими участниками решения данной задачи. Это взаимодействие происходит как по вертикали, так и по горизонтали. Взаимодействие между сотрудниками различных рангов напоминает скорее консультацию двух коллег, чем приказ начальника подчиненному.

Нужно отметить, что органическая и бюрократическая структуры представляют собой лишь две крайние точки в континууме структур. Реальные структуры реальных организаций лежат между ними, обладая признаками как бюрократических, так и органических структур в разных соотношениях. Кроме того, часто бывает так, что различные подразделения внутри одной организации имеют разные структуры. Часто, например, руководство организации использует в производственных подразделениях механистические (бюрократические) структуры, а в научно-исследовательских — органические.



**Рис. 10. Зависимость структуры организации от темпа изменения окружающей среды**

Два основных типа органических структур, используемых сегодня, — это проектные и матричные организации.

### Проектная структура

Для того, чтобы эффективно управлять крупномасштабными проектами ограниченной длительности (например, строительство плотины, здания, запуск ракеты на Луну, разработка и выпуск новой системы вооружения и т.д.), все большее число организаций стало использовать специальную проектную организацию.

**Проектная организация** — это **временная** структура, создаваемая для решения

конкретной задачи. Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества, не выходя за пределы установленной сметы.

Когда проект завершен, команда распускается. Ее члены переходят в новый проект, возвращаются к постоянной работе в своем «родном» отделе или уходят из этой организации.

Основное преимущество проектной организации в том, что она концентрирует все усилия на решении одной-единственной задачи. В то время как руководитель обычного отдела должен разрываться между несколькими проектами одновременно, руководитель проекта концентрируется исключительно на нем.

Существует несколько типов проектных организаций. В так называемых **чистых или сводных проектных структурах** временная группа специалистов в сущности представляет собой уменьшенную по масштабам копию постоянной функциональной структуры данной организации. В этом случае руководителю проекта полностью подчинены и все члены группы, и все выделенные для решения этой задачи ресурсы. Чисто проектные структуры используются только для решения каких-либо особенно крупномасштабных задач, например, для создания космического корабля.

В случае менее крупных проектов затраты на дублирование уже существующих в организации служб в проектной структуре становятся непозволительными. В таких относительно небольших проектах руководитель в основном является консультантом высшего руководства фирмы. Кто-нибудь из высшего руководства организации координирует реализацию проекта в рамках обычной функциональной структуры.

## Матричная структура

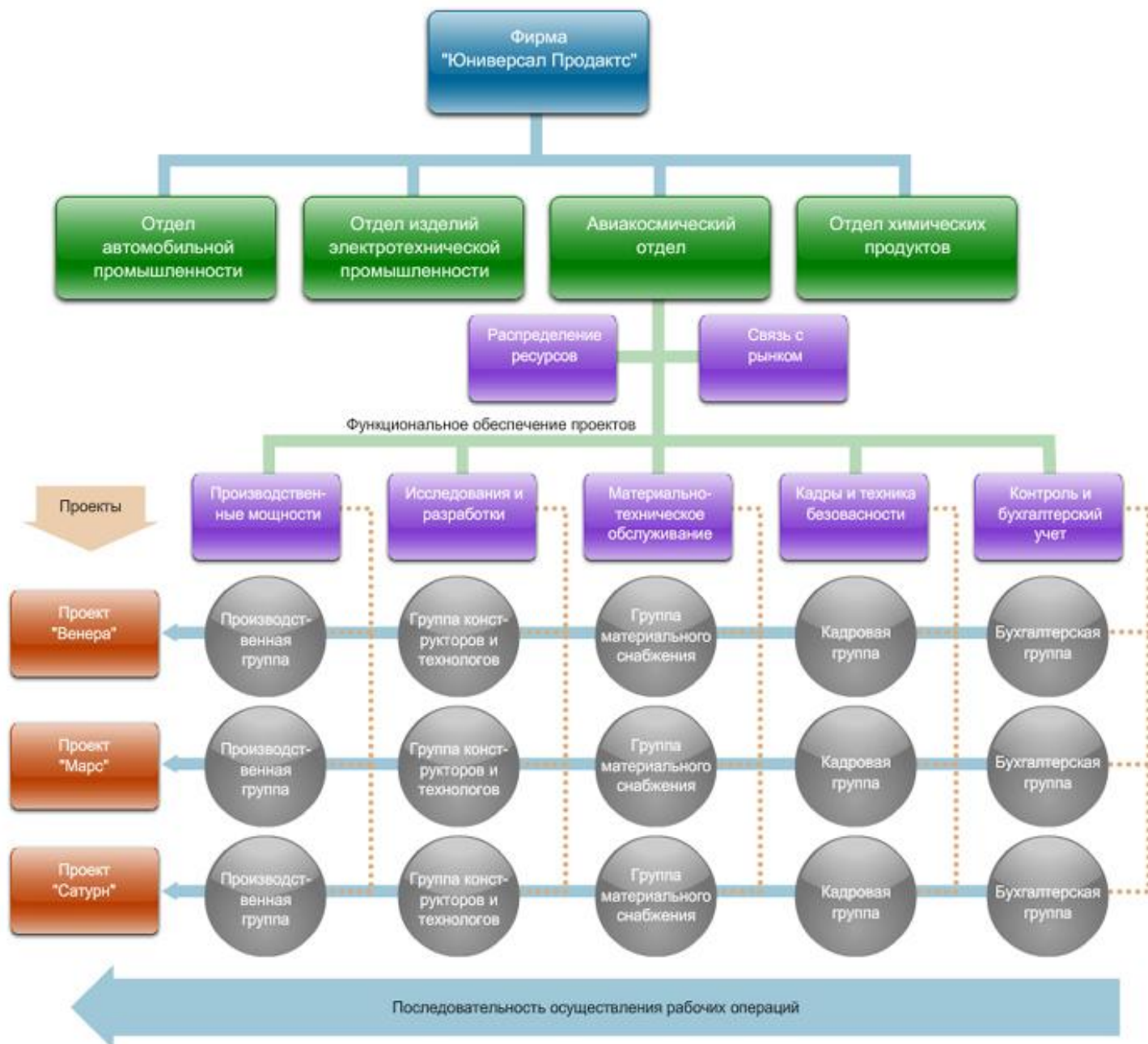
Наиболее широко известный вариант проектной организации настолько сильно отличается от только что описанных ее типов, что заслуживает отдельного названия. Он называется **матричной организацией**. Начало применению матричной организации было положено средними по размеру авиакосмическими фирмами в 50-е и 60-е годы. Эти фирмы были слишком малы, чтобы оказалась эффективной чисто проектная организация. Тем не менее, они были достаточно велики, чтобы столкнуться с проблемами, порождаемыми функциональными структурами, в которых интеграция происходит только на самой вершине пирамиды управления.

Такие фирмы, как «Дженерал Электрик» и «Шелл Ойл» провели эксперименты по наложению проектной структуры на постоянную для этих организаций функциональную структуру. Блок-схема подобной структуры показана на рис. 11. Она напоминает решетку, отсюда и название **матричная структура**.

В **матричной организации** члены проектной группы подчиняются как руководителю

проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно. Руководитель проекта обладает так называемыми **проектными полномочиями**. Эти полномочия могут варьироваться от почти всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически чистых штабных полномочий.

Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права делегирует ему высшее руководство организации.

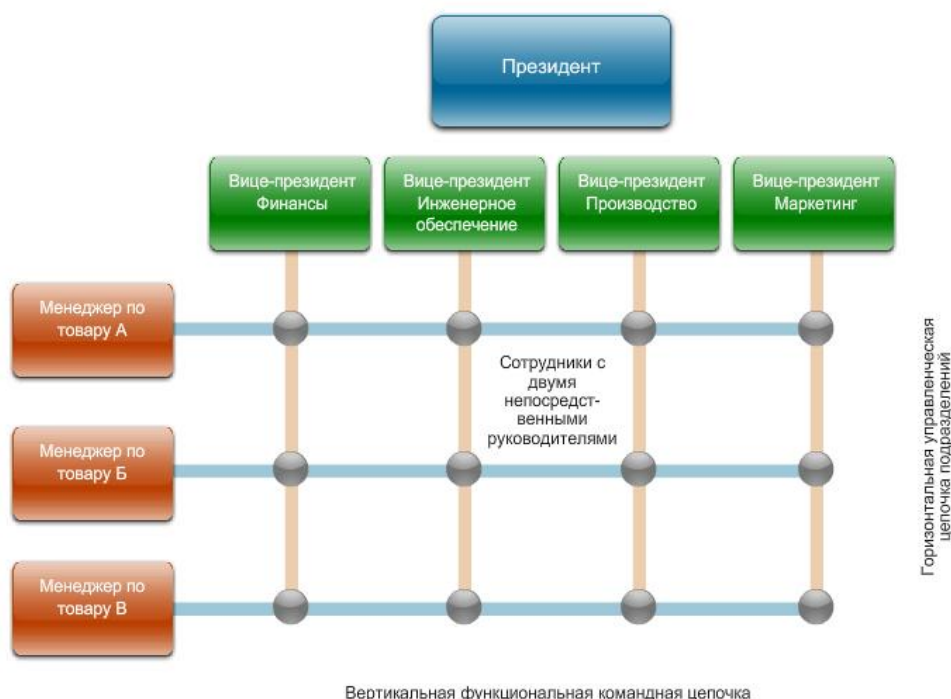


**Рис. 11. Матричная структура авиакосмического отделения фирмы "Юниверсал Продактс"**

Руководители проектов отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Они также отвечают за планирование проекта, проверяют ход выполнения проекта. Руководители функциональных отделов делегируют руководителю проекта некоторые из своих обязанностей, решают где и как должна быть сделана та или иная работа, а также контролируют ход выполнения задач.

Основной **недостаток** матричной структуры — ее **сложность**. Очень много проблем возникает из-за наложения вертикальных и горизонтальных полномочий, что подрывает принцип единоначалия. Возникает борьба за власть, конформизм в принятии групповых решений, чрезмерные накладные расходы.

Несмотря на эти возможные сложности, матричная структура (если использовать ее эффективно) дает организации возможность получать некоторые **преимущества**. Она позволяет достичь определенной гибкости, которая никогда не присутствует в функциональных структурах, поскольку в них все сотрудники постоянно закреплены за определенными функциональными отделами. В матричной организации — обратная картина: поскольку сотрудники набираются из различных функциональных отделов для работы в конкретном проекте, по мере появления новых проектов трудовые ресурсы можно гибко перераспределять в зависимости от конкретных потребностей каждого проекта. Помимо значительно большей гибкости, матричная организация дает большую возможность координации работ, характерную для дивизиональных структур. Это достигается за счет создания должности руководителя проекта, который координирует все связи между участниками проекта, работающими в различных функциональных отделах.

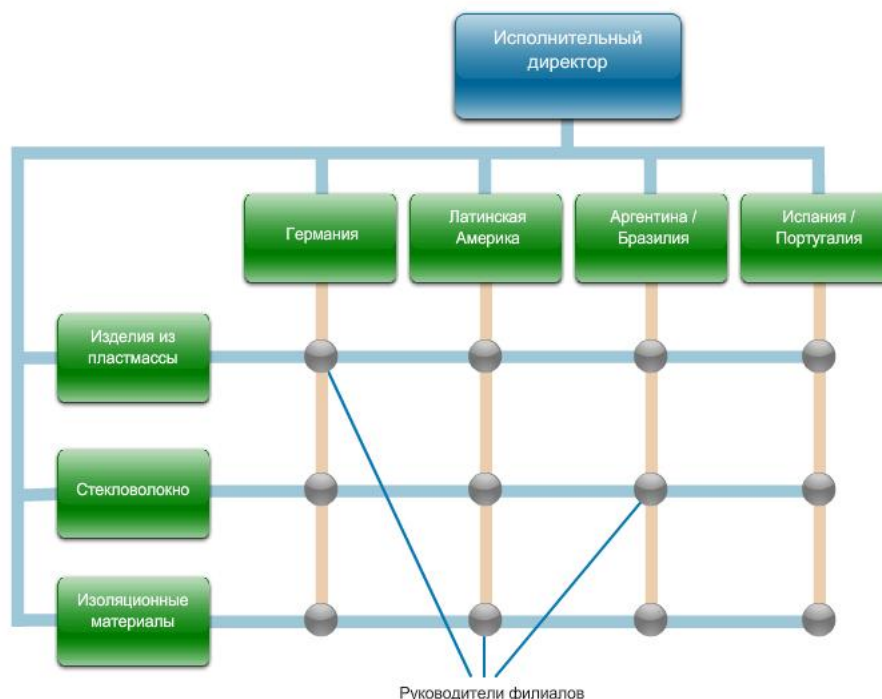


**Рис. 12. Структура двойных властных полномочий в матричной организации**

Заметим, что в матричных организациях дивизиональная командная структура может иметь различную ориентацию, например продуктовую (рис. 12.)

### Матричная структура международной компании

Для компаний, действующих на международных рынках, матричная структура может выглядеть следующим образом:



**Рис.13. Глобальная матричная структура**

Дуализм управленческой цепочки — основная причина возникающих в матричной структуре противоречий. В то же время она успешно используется такими компаниями, как IBM, Ford Motor и др.

**Таблица 6. Преимущества и недостатки матричных структур**

<b>ПРЕИМУЩЕСТВА</b>
1. Более эффективное, чем в традиционной иерархии использование ресурсов.
2. Гибкость, адаптивность к окружающей среде.
3. Развитие как общей, так и специальной подготовки.
4. Обогащение содержания рабочих заданий для всех сотрудников.
<b>НЕДОСТАТКИ</b>
1. Путаница и фрустрации, вызванные нарушением принципа единоначалия.
2. Возможность острых противоречий между сторонами матрицы.

3. Сложность координации проектных групп.
4. Необходимость обучения сотрудников искусству человеческих отношений.

## Организация конгломератного типа

Еще один подход к созданию адаптивных организационных структур связан с появлением **организации типа конгломерата**. Это не какая-то установившаяся и упорядоченная структура. Скорее вся организация приобретает форму, которая лучше всего подходит для данной конкретной ситуации. Так, в одном отделе фирмы может использоваться продуктовая структура, в другом — функциональная структура, а в третьем — проектная или матричная организация.

Руководство высшего звена корпорации отвечает за долгосрочное планирование, разработку политики, а также, за координацию и контроль действий в рамках всей организации.

Эту центральную группу окружает ряд фирм, которые являются либо независимыми экономическими единицами, либо фактически независимыми фирмами. Эти фирмы полностью автономны в отношении оперативных решений. Они подчинены основной компании, в основном, в вопросах финансов. Ожидается, что они достигнут намеченных показателей прибыльности и удержат затраты в пределах, установленных для всего конгломерата руководством высшего звена. Между отдельными фирмами, входящими в состав конгломерата, почти не существует взаимозависимости в отличие от типичной департаментализации. Конгломерат может продать любую фирму, входящую в его состав, из-за ее неудовлетворительной деятельности и купить фирму с хорошими экономическими показателями, и эти изменения даже не будут замечены другими подразделениями конгломерата.

Эти возможности сделали конгломераты очень популярными среди предпринимателей в наукоемких отраслях, где нужно быстро переходить к новым видам продукции и быстро прекращать выпуск устаревших.

## Сетевая структура

Новейший подход к департаментализации предполагает дальнейшее развитие идеи координации и сотрудничества в горизонтальной плоскости за рамки организации. **Сетевая структура** означает, что компания поручает многие свои основные функции независимым субконтрагентам, а сама принимает форму небольшой головной организации, координирующей их деятельность.

Сетевую организацию обычно изображают в виде узла, или центра, окруженного сетью сторонних специалистов (рис. 14.)



**Рис. 14. Сетевой подход к департаментализации**

Бухгалтерский учет, производство, проектирование, логистика, дистрибуция и другие функции поручаются сторонним организациям. С помощью Интернета и компьютерных сетей обмен информацией между ними происходит так быстро, что эта разрозненная система действует как единая компания. Такая компания добивается высоких результатов деятельности с использованием меньшего объема ресурсов за счет того, что все необходимые специальные функции выполняются «профессионалами», обладающими соответствующими компетенциями.

Преимущества и недостатки сетевой структуры сведены в таблицу.

**Таблица 7. Преимущества и недостатки сетевых структур**

<b>ПРЕИМУЩЕСТВА</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конкурентоспособность на мировом уровне.</li> <li>2. Гибкость, высокий уровень удовлетворения от труда сотрудников.</li> <li>3. Снижение административных расходов.</li> </ol>
<b>НЕДОСТАТКИ</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие непосредственного контроля менеджмента.</li> <li>2. Возможность нежелательной утраты частей организации.</li> <li>3. Низкая лояльность сотрудников. Отсутствие корпоративной культуры.</li> </ol>

## Intuit – пример сетевой организации

### «ПАУТИНА», КОТОРУЮ «СПЛЕЛ» INTUIT

*В США в сфере финансовых услуг оперируют множество фирм, и большинство из них так или иначе связаны между собой. Но лишь единицам удастся организовывать партнерства так, как это делает известная своими «финансовым» программным обеспечением компания Intuit.*

*В середине 1990-х гг. для Intuit настали нелегкие времена. Тогда-то руководство и решило превратить компанию если не в главного, то в одного из основных игроков на Интернет-рынке финансового менеджмента. Понимая, что Intuit не в состоянии оказывать финансовые услуги самостоятельно, руководители компании сделали ставку на альянсы и партнерства. На сегодняшний день вокруг Intuit сплетена такая «Всемирная паутина», в которой трудно отличить конкурента от партнера. С продуктами и услугами Intuit связаны (по Интернету) свыше 1500 финансовых институтов. Например, web-сайты компании, Quicken.com и QuickBooks.com, предлагают ссылки на десятки финансовых ресурсов. Владельцу малого предприятия достаточно зарегистрироваться на QuickBooks.com, чтобы получить доступ к онлайн-услугам учета заработной платы, системам закупок и даже средствам разработки web-сайтов. Другой сайт, Quicken.com, создан по принципу «все в одном». Его посетители получают возможность управлять своими портфелями ценных бумаг, оплачивать счета, подавать заявки на кредиты, узнавать состояние банковских счетов, не говоря уже о пользовании обычными бухгалтерскими и финансовыми функциями. «Коробочные» версии программ «Quicken» и «Turbo Tax» имеют встроенные браузеры со ссылками на многочисленные web-ресурсы по финансовой тематике. Один из партнеров Intuit, инвестиционный фонд Fidelity Investments, приобретает лицензии на «Turbo Tax» и предлагает программу своим клиентам бесплатно, в качестве дополнительной услуги. «Клиенты получают огромные выгоды, — говорит представитель фонда Скотт Гилмор, — так что в партнерстве заинтересованы все стороны».*

*Внутренняя деятельность Intuit являет собой отражение внешней: сотни продукт-менеджеров и команд связаны между собой посредством интранета и могут в деталях координировать свою деятельность. Управляет этими взаимоотношениями отдельная команда по развитию бизнеса. Руководство определяет цели и сроки, но повседневные решения принимаются и исполняются на местах, менеджерами по товарам и командами. «Высокопоставленному руководителю незачем решать, как должна работать та или иная опция в программе», — объясняет Стивен Элдрич, старший менеджер по корпоративному партнерству.*

*Четкая интеграция внутренней и внешней деятельности стала главным преимуществом Intuit, и чем более турбулентным становится рынок финансовых услуг, тем выше значение этого преимущества. «Я не представляю себе Intuit без*

альянсов и связей, — говорит С. Элдрич. — Наш бизнес слишком сложен, а партнеры гарантируют нам успех».

Источник: Loren Fox, «Turn Your Company Outside In — Intuit: Spinning a Wide, Wide Web», in «Outsmart, Outgun, Outlast: Seven Winning Business Strategies for the Long Haul», Jeffrey Davis, Loren, Fox and James Lardner, Business2.Com (March 20, 2001), 92-103.

## Интеграция структуры

Не существует одной, оптимальной для всех ситуаций структуры организации. Как и во всех процессах управления, в проектировании организаций существует только **наиболее подходящий для данной ситуации способ**. Относительная эффективность того или иного типа организационной структуры определяется различными внешними и внутренними факторами. Если одни подразделения организации функционируют в окружении, отличающемся от окружения других подразделений, то соответственно должны различаться и структуры. Другой важный фактор проектирования организации связан с ее интеграцией или, как ее часто называют координацией.

Мы уже говорили о том, что современные организации делятся на подразделения по видам специализации. Подобная специализация в рамках организационной структуры резко увеличивает **потенциальную** эффективность организации. Однако для того, чтобы реализовать этот потенциал, руководству необходимо ввести в организационную структуру механизм координации и интеграции всех этих подразделений.

**Интеграция** — это процесс достижения единства усилий всех подсистем (подразделений) организации для реализации ее задач и целей. Так же как для того, чтобы наше тело было здоровым и ловким, ему нужна хорошо скоординированная мускульная система, система дыхания и кровообращения, нервная система, так и важнейшее условие обеспечения эффективности реорганизации — это единство целей.

Совершенно недостаточно того, что каждое подразделение будет работать эффективно само по себе. Если одно или два подразделения не будут достаточно эффективно интегрированы в общей структуре организации, то организация не будет успешной.

**Таблица 8. Методы достижения эффективной интеграции**

СПОСОБЫ ИНТЕГРАЦИИ	ТИПЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ
Правила Процедуры Графики Иерархические структуры управления	Относительно устойчивая и прогнозируемая внешняя среда с замедленными изменениями рынка, используемых технологий и фирм-конкурентов.  Организация или ее подразделения, обычно характеризующиеся использованием технологии массового производства, повторением возникающих задач и непрофессионально подготовленной рабочей силой.

<p>Личные взаимосвязи                  Сводные комитеты                  Межфункциональные творческие коллективы и рабочие группы                  Межотдельские совещания</p>	<p>Более подвижная и изменчивая внешняя среда, характеризующаяся быстрыми изменениями рынка, используемых технологий и фирм-конкурентов.</p> <p>Организация или ее подразделения, обычно характеризующиеся использованием технологии производства отдельных изделий, более разнообразными задачами и квалифицированной рабочей силой.</p>
--	---

## Раздел 2. Современные подходы к построению организационных структур. Ситуационные факторы, влияющие на выбор структуры

### 2.1. Ситуационные факторы, влияющие на выбор структуры

В современных условиях все большее число работ (технических и нетехнических) основывается на знаниях. На предприятиях уже нет необходимости в многочисленной неквалифицированной рабочей силе для сборочных линий; большая часть работ требует технических знаний и обученных работников. Более того, меньшее число рабочих занято непосредственно производством продукции. Основное количество сотрудников организации выполняют такую работу, как маркетинг, проектирование, техническое конструирование, технический и экономический анализ, бухгалтерский учет, управление. Это требует профессионального опыта и знаний. Аналогичная тенденция наблюдается и в сфере услуг, в коммерческих и других организациях. По оценкам, 1/3 всех рабочих мест уже занята высокопродуктивными коллективами, представителей которых можно называть интеллектуальными работниками.

Сама природа умственного труда, который включает сбор информации, творческий поиск, эксперименты и т. д., означает, что руководители не могут давать постоянные указания работникам, занятым такого рода деятельностью. Неотъемлемой частью умственного труда является развитие работника, и при определенных условиях дистанционный контроль со стороны руководителя мешает работе.

**От шаблонных задач к новаторству и проявлению внимания.** Со времен ремесленничества задачей управления является организация людей на продуктивное выполнение однообразной и трудоемкой работы. При этом роль руководителя заключается как в том, чтобы ограничить использование интеллектуального потенциала работающих, так и в том, чтобы выявить таланты. В настоящее время однообразная, серийная работа, порожденная бюрократией, постепенно исчезает. Машины выполняют главным образом рутинную работу, остальная деятельность требует инициативы и гибкости. В результате работа лидера сводится к тому, чтобы выявлять способности людей и направлять их на выполнение общей задачи. Какая работа останется, когда машины станут умнее? Что могут делать люди значительно лучше машин? Люди проявляют себя значительно лучше машин в изобретательстве, в видении новых

возможностей и распознавании несовершенных систем. Способный работник сознает, что в действительности необходимо заказчику, и заставляет систему работать в этом направлении.

**Внимание работников друг к другу.** Руководители добиваются выполнения работы, если исполнители чувствуют, что проявляется внимание к ним и работе их группы. Нормы бюрократии не предполагают проявления заботы о работниках, а лишь их полное подчинение и преданность руководителю. Бюрократия слишком автократична и ведома нормами, чтобы мотивировать интеллектуальную деятельность и руководить ею. Творчество и совместная работа требуют заинтересованного отношения, личной ответственности, гибкости в мышлении и действиях. На самом деле так называемые нормы бюрократии блокируют нововведения и проявление заботы о людях, противоречат смыслу современной деятельности.

**Образование, инновации и внимание к людям.** Многие исследователи бюрократии подчеркивают, что в бюрократической организации не уделяется внимания подготовке работника к инновациям, работе в коллективе и проявлению внимания к другим. Многие годы корпорации использовали эффективные методы обучения творчеству и рационализаторскому мышлению, но это обучение было направлено на исправление ошибок в образовании. В современных условиях требуются приобретение опыта работы в коллективе, проявление инициативы и ответственности при совместной деятельности, способности к участию в самоуправлении.

**От индивидуальной работы к коллективной.** Как показывает опыт, бюрократические системы, последовательно внедряя дисциплину командной цепочки, не обладают достаточным разнообразием средств и гибкостью для решения быстро меняющихся проблем. Между тем каждое действенное нововведение в управлении опирается на силу коллектива, на межфункциональные и межлинейные рабочие группы. Организации становятся более информированными, когда они находят возможности использовать разнообразные знания каждого человека в команде для общих целей.

**От выполнения отдельных функций к работе над проектом.** С переходом работников от статичной работы к решению ряда проблем появляется необходимость использовать проектное управление. Каждый проект требует, как правило, создания междисциплинарных групп. Функции контроля переходят от бюрократической системы к проектным командам. Специализация может оставаться узким местом каждой сложной организации. Но так как все проблемы взаимосвязаны, все большее количество работ требует объединения знаний и опыта различных специалистов. Все меньше работ выполняется в рамках только одной специализации. В результате каждый работник должен быть как узким специалистом, так и обладать более широкими знаниями. Грубое вмешательство руководства в деятельность проектных команд неизбежно ведет к противоречиям, к излишним трудностям в решении поставленных задач. В интеллектуальной организации вовлеченность работников в проектные команды позволяет оперативно выявлять все проблемные узлы. При этом активно используется механизм обратной связи с потребителями.

**От одной профессии к широкой специализации.** Присущие бюрократической системе узкая специализация и излишнее число работников делают эту систему дорогостоящей и негибкой. В типичной многопрофильной программе ответственность переходит к рабочим группам, работники переходят на следующую ступень должностной иерархии с ростом их квалификации. В этих условиях вновь возникающие задачи решаются не за счет увеличения числа работников, а на основе повышения их квалификации и взаимозаменяемости, усиления гибкости рабочей силы путем проведения многофункционального обучения.

**От власти руководителей к власти потребителей.** Для того чтобы организация стала адаптивной, предпочтения потребителей должны оказывать существенное влияние на деятельность работников. Процесс передачи такой информации через руководителей очень медленный. К тому же они не всегда могут знать внутренние потребности фирмы и потребности рынка. Если внутренний потребитель не может быстро получить необходимое, система не сможет оперативно и гибко обслуживать внешних потребителей. Свобода выбора между альтернативными поставщиками дает пользователям внутренних услуг права, которыми пользуются и внешние потребители. При этом акценты смещаются от власти руководителей к власти потребителей.

**От координации сверху к коммуникациям на каждом уровне.** В бюрократической системе в обязанности работников не входит координация работы друг с другом на своем уровне. Когда координация является обязанностью руководителя, межфункциональные или горизонтальные связи на каждом уровне считаются либо бесполезной тратой времени, либо узурпацией власти руководителя. В постбюрократической организации большая часть межфункциональных связей и даже многие общие вопросы решаются на уровне рабочих групп. Рабочие команды, включающие работников всех функциональных подразделений, имеют полномочия принимать решения по всем вопросам. Вместо того чтобы вести борьбу с бюрократией, команды работают сообща как интрапренеры широкого профиля. Они занимаются изучением рынка, определением стоимости каждого изделия, его характеристиками, внешним видом и методами работы.

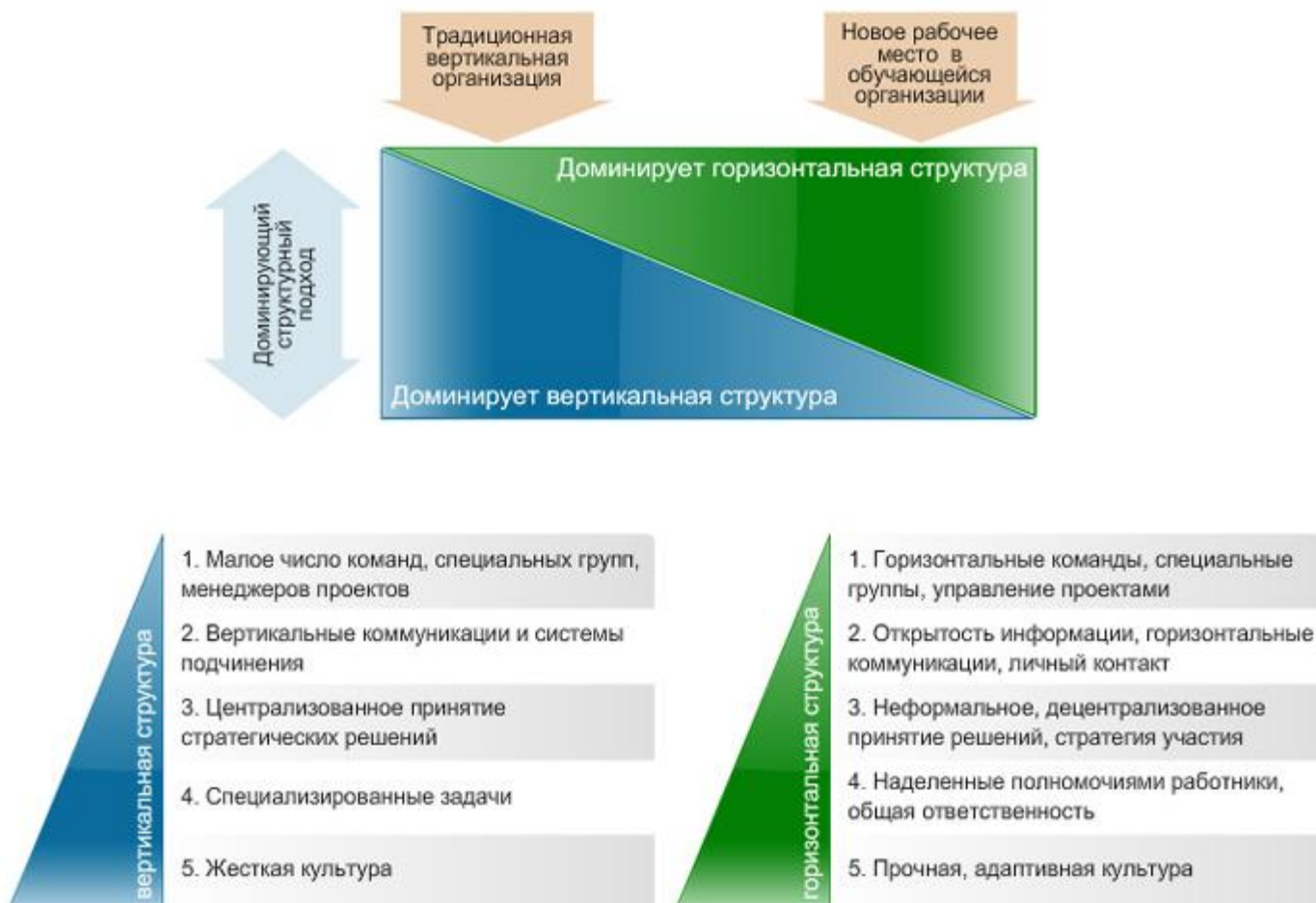
Реальность стала такой сложной и многогранной, что нет смысла делить организацию на цепочки, по которым будут передаваться команды для решения каждой возникающей проблемы. В результате интеграция достигается не иерархическим путем, а на одном межфункциональном коммуникационном уровне. Таких коммуникаций много, поскольку каждый важный процесс выходит за организационные рамки. В современной организации информация передается напрямую без посредников. Отношения отчужденности, формальности и неравенства заменяются отношениями открытости, честности и относительного равенства. Эти новые реалии призваны полностью изменить представления о методах и моделях функционирования организации.

## **2.2. Обучающиеся организации**

Высшей точкой перечисленных выше тенденций является новый тип организации, называемый обучающейся организацией (learning organization). В ряде переведенных на

русский язык работ такие организации также называются обучающимися либо самообучающимися).

Единого мнения о том, что представляет собой обучающаяся организация, не существует. Скорее, это установка или философия относительно наиболее желаемого «портрета» организации. На рис. 15 сравниваются характеристики двух типов организаций: современной обучающейся и традиционной вертикальной.



**Рис.15. Характерные черты традиционных и обучающихся организаций**

В традиционной организации превалирует вертикальная структура. Горизонтальная координация осуществляется немногочисленными специальными группами, командами или менеджерами проектов. Информационные потоки формализованы и направлены сверху вниз и снизу вверх по иерархии управления; обмен информацией ограничен. Кроме того, рабочие задания разбиты на узкие, специализированные задачи-операции, а сотрудники обычно не вправе определять, как их выполнять. Культура жёсткая, не поощряет риск и изменения. Решения принимаются централизованно.

Другой «полюс» представляет **обучающаяся организация**. Ее можно определить как организацию, в которой каждый работник участвует в идентификации и решении проблем, что открывает возможности для непрерывных экспериментов, изменений и

усовершенствований, что развивает ее способности к росту, обучению и достижению поставленной цели. Обучающаяся организация характеризуется горизонтальной структурой на основе команд, открытостью информации, децентрализованным принятием решений, наделением работников полномочиями и прочной адаптивной культурой. В современных обучающихся организациях отсутствует привычная, отдаляющая «верхи» от «низов» вертикальная структура, а единицами структурного деления служат не функциональные отделы, а рабочие потоки и стержневые процессы. Все те, кто занят в одном процессе (например, в разработке нового товара или в выполнении заказа), работают рука об руку, что существенно упрощает коммуникации и координацию совместных усилий, обмен знаниями и прямое обеспечение ценности для покупателей. «Кирпичиками», из которых сложена обучающаяся организация, являются самоуправляемые команды, включающие работников разных специальностей, непосредственно участвующих в процессах создания товаров или предоставления услуг. Участники команд непосредственно контактируют с покупателями и по мере надобности вносят коррективы в осуществляемые операции и выпускаемый продукт. Члены команды наделяются правом решать широкий круг затрагивающих организацию производства вопросов (обучение, обеспечение безопасности, расписание отпусков, методы труда, система оплаты и премирования, координирование своей деятельности с другими группами).

Кроме того, обучающиеся организации в своей деятельности ориентируются не на укрепление границ с другими компаниями, а на их устранение. Сотрудничество внутри и между организациями обеспечивается комбинированием самоуправляемых и виртуальных команд, альянсов и партнерств, виртуальных организаций и других структурных инноваций.

## **Обучающаяся организация Chaparral Steel**

*О высокой производительности и качестве продукции компании Chaparral Steel, десятого по величине поставщика стали в США, известно во всем мире. Если обычная американская сталелитейная компания в расчете на одного работника выпускает 350 тонн стали в год, то Chaparral — 1100 тонн. В сущности, компания превратилась в лабораторию, в которой проходят апробацию новейшие методики обучающейся организации.*

*Чем объясняется высокая эффективность Chaparral? Четким видением менеджмента (быть лидером в сфере дешевого и безопасного производства высококачественной стали), а также ценностями, на которых основывается организационная культура, — равноправием и уважением к личности. В Chaparral нет равнодушных. Каждый работник принимает участие в решении проблем. Например, когда в цехе произошла авария, то к лопнувшей трубе системы охлаждения бросились сразу несколько человек: сварщик, мастер и специалист по закупкам. Просто все трое заметили проблему одновременно. Здесь не встретишь традиционного положения «авось работу сделает кто-нибудь другой». А так как работникам прекрасно известно видение и ценности, мастерам не приходится заниматься микроменеджментом.*

*Собственно, и мастеров-то в Chararral немного. Директора компании и, скажем, операторов прокатного стана разделяют всего два уровня иерархии.*

*Осваивающие новые навыки и добивающиеся повышения производительности труда работники получают справедливое вознаграждение. Каждый вправе предложить идею относительно усовершенствований. Все рабочие получают не сдельную оплату, а оклад, а потому каждый чувствует себя хозяином, менеджером. Кроме того, работникам (всем, включая уборщиков и секретарей) выплачиваются бонусы из прибыли компании.*

*Все сотрудники компании участвуют в обмене информации и знаниями. Численность персонала сталелитейного завода специально не превышает тысячи человек, что способствует осуществлению коммуникаций. Если кто-то из сотрудников тестирует новое оборудование, он обязательно проинформирует коллег о полученных результатах. Если кто-то из специалистов посещает завод конкурирующей фирмы, то он обязательно расскажет заинтересованным лицам о том, что он там увидел. Должности начальников отделов не предусмотрены штатным расписанием (возможно, в силу отсутствия четкого разделения на департаменты). Каждый сотрудник считается продавцом и может общаться как с актуальными, так и с потенциальными покупателями. В компании не существует и отдела исследований и разработок, так как инновации в методах производства и выпускаемой продукции — обязанность каждого сотрудника. Система непрерывного образования предполагает обязательное обучение. В Chararral больше всего ценятся выгодные компании в целом, а не отдельным личностям идеи, что стимулирует осознанный обмен знаниями.*

*В компании непрерывно осуществляются эксперименты. В соответствии с принципами ее культуры, если появилась идея, необходимо попытаться реализовать ее на практике. На проведение подобных экспериментов менеджеры первого уровня вправе выделять (и выделяют) тысячи долларов. Цель — не останавливаться на достигнутом, получать новое знание, что предполагает готовность к принятию на себя риска. На производственной линии, простой которой обходится очень дорого, риск не только допускается, а даже приветствуется!*

*Стратегия организации во многом формируется как результат внешних связей работников. Сотрудники Chararral постоянно ездят в командировки, ищут новые идеи на специализированных выставках и в других компаниях. На изучение новых технологий выезжают команды в составе вице-президентов и цеховых рабочих.*

*Chararral настолько уверена в правильности того, что она делает, что ее руководство постоянно приглашает конкурентов на «экскурсии» по предприятию. Представители конкурирующей фирмы могут своими глазами увидеть все и вместе с тем не возьмут «с собой» ничего, так как столпами обучающейся организации являются лидерство, культура и наделенные полномочиями работники. Большинству других сталепроизводителей это не по плечу: у них нет либо видения, либо желания, либо того и другого.*

Chaparral Steel претендует на звание истинной обучающейся организации. У компании плоская, основанная на командном подходе структура, общее видение, а во главе угла — простые рабочие. Организационная культура основывается на принципе равноправия, поддерживает готовность к риску. Формальных границ между отделами не существует. Сотрудники имеют право не подчиняться приказу, если они уверены в его ошибочности. Стратегия компании является выражением опыта сотрудников, постоянно взаимодействующих с покупателями и изучающих новые технологии. Chaparral буквально наводнена данными о результатах экспериментов и командировок, причем информация осознанно доводится до каждого работника.

### 2.3. Открытый менеджмент

В современных обучающихся организациях практикуется широкий обмен информацией. Чтобы иметь возможность идентифицировать потребности и решать проблемы, сотрудники должны ориентироваться в происходящем вокруг, понимать деятельность организации в целом, а также сознавать свое место в ней. Следовательно, каждому из них необходим доступ к таким данным, как бюджеты, расходы отделов и показатели прибыли. Данный подход получил название **открытого менеджмента**. Одним из важнейших аспектов обмена информацией и знаниями являются электронные коммуникации. Компьютерные сети, Интернет-технологии, интранеты и экстранеты — все это способствует перераспределению знаний, предоставлению информации тем, кто действительно в ней нуждается, постоянным контактам между сотрудниками. Впрочем, большое значение придается в обучающейся организации и непосредственному личному общению, и прежде всего умению слушать друг друга. В традиционных организациях решения передаются вверх по иерархии для одобрения. В обучающейся организации право (и обязанность) принятия решений лежит на тех, кто находится ближе всего к проблеме.

В традиционных вертикальных организациях за выработку стратегии отвечают топ-менеджеры, ибо только они видят картину целиком, обладают необходимыми для управления фирмой знаниями и опытом. Руководители обучающейся организации тоже влияют на видение, направление и формулирование стратегии, но не они одни. В стратегическом процессе участвуют все. Информацию собирают те, кто непосредственно контактирует с покупателями, поставщиками и другими организациями. Это могут быть тысячи людей. Именно они распознают изменения, выявляют потребности и находят решения, а затем предлагают свои идеи другим членам организации для обсуждения. Еще одним формирующим стратегию обучающейся организации фактором могут быть партнерские отношения с поставщиками, покупателями и даже с конкурентами. С другими компаниями обучающаяся организация устанавливает относительно проницаемые границы, что открывает ей доступ к информации о новых стратегических нуждах и направлениях. Вместо того чтобы «соблюдать дистанцию» в отношениях с покупателями и поставщиками, современная обучающаяся организация возводит их в ранг партнеров, усилия которых направлены на достижение общих целей. Сотрудники обучающихся организаций наделяются экстраординарными полномочиями, и в частности правом и даже обязанностью выбора способов достижения поставленных перед ними целей.

**Наделение властью**, или **делегирование**, означает, что работникам гарантируется получение необходимых для принятия решений и эффективной деятельности свободы, знаний и навыков. Вместо «насильственного» разделения процесса труда на строго определенные, узкоспециализированные задачи и операции, руководители обучающейся организации санкционируют самостоятельное внесение сотрудниками коррективов в соответствии с развитием ситуации. Количество правил и процедур сводится к минимуму, а право управления рабочими задачами возлагается на тех, кто их непосредственно выполняет.

**Корпоративная культура** — это совокупность общих для членов организации ключевых ценностей, убеждений, знаний и норм. Она составляет основу обучающейся организации. Корпоративная культура обучающейся организации поощряет открытость, отсутствие барьеров, равенство, непрерывные улучшения, изменения. Такая организация всегда движется вперед. Конечно, идеальных обучающихся организаций не существует, но познакомьтесь хотя бы с опытом компании **Chaparral Steel**, известной еще и как «обучающаяся лаборатория».

### 2.3. Факторы, влияющие на организационную структуру

#### Ситуационные факторы



**Рис. 16. Ситуационные факторы, влияющие на организационную структуру**

Какую структуру следует предпочесть — формальную вертикальную иерархию или ту,

которая способствует горизонтальной координации и сотрудничеству? Ответ зависит от конкретных обстоятельств, в которых оперирует компания, или влияющих на организационную структуру ситуационных факторов. Исследования организационной структуры показывают, что выбор жесткой или гибкой структуры определяется такими факторами, как стратегия, внешняя среда, технология производства и взаимозависимость между отделами. Правильной является структура, которая наиболее адекватна ситуационным факторам (рис. 16). Ниже мы рассмотрим влияние каждого из четырех факторов на организационную структуру.

### **Структура следует за стратегией**

Исследование формирования организационных структур, проведенное А. Чандлером на примере деятельности 80 крупнейших компаний США, показывает, что стратегия имеет определяющее влияние на структуру: изменения в структуре следуют за изменениями в стратегии. Он обнаружил, что если за изменениями в стратегии не следовали изменения в структуре, то наблюдались неэффективные результаты. Поскольку темп изменения внешней среды усиливается, то предприятие должно уточнять свои стратегии чаще, чем это было в прошлом, чтобы установить их соответствие требованиям рынка. Это означает, что изменения в стратегии предшествуют изменениям в структуре и ведут к ним. Структура управления более инерционна по отношению к стратегии, поскольку факторы, которые воздействуют непосредственно на выбор структуры, во времени изменяются медленнее, чем те, что влияют на выбор стратегии.

## **2.4. Стратегия и структура**

На рис. 17 представлен упрощенный континуум, иллюстрирующий взаимосвязь структурных подходов и стратегических целей. Чистая функциональная структура наиболее адекватна организации, ориентированной на повышение внутренней эффективности. Функциональная структура предполагает жесткие специализацию и командную цепочку, позволяющие добиться производительного использования ресурсов, но она не способна обеспечить гибкость или инновационность. Напротив, командная структура, рекомендуется организациям, цель которых состоит в повышении степени гибкости и ускорении инновационных процессов. Небольшие команды отличаются высокой мобильностью и располагают необходимыми для решения поставленных перед ними задач людьми и ресурсами. Командная структура облегчает процесс организационных изменений и своевременный отклик на происходящие во внешней среде перемены, но за счет менее производительного использования ресурсов.

### **ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ SATURN КОРПОРАЦИИ GENERAL MOTORS**

*Подразделение Saturn было создано в середине 1980-х гг. как «компания другого типа, выпускающая иные автомобили». Первоначально оно функционировало как отдельное, независимое подразделение. Президент Saturn управлял всей деятельностью фирмы и подчинялся непосредственно президенту General Motors. Работники сборочного конвейера вместе с инженерами и менеджерами участвовали в найме новых*



**Рис. 17. Взаимосвязь стратегии и структуры**

сотрудников, выборе поставщиков, приемке деталей, выборе оборудования, определении оптимальных методов труда и решении различных административных вопросов. Но после того, как у Saturn возникли серьезные проблемы с конкурентоспособностью, менеджмент корпорации принял решение о внедрении в дивизионе вертикальной функциональной структуры. И не просто так, а параллельно с реализацией новой стратегии повышения экономической эффективности.

Руководство GM пришло к выводу, что условия внешней среды определяют, что приоритетными для корпорации становятся сокращение издержек и поиск путей более результативного управления подразделением. «Единственный способ превращения Saturn в экономически эффективное предприятие состоял в том, чтобы сделать его частью General Motors», — утверждает Рональд Зарелла, президент GM в Северной Америке. Следовательно, Saturn должен был лишиться независимости, а простых работников необходимо было отстранить от участия в решениях о

разработках, производстве и сбыте автомобилей, а менеджеров конструкторского отдела департаментов производства и маркетинга переподчинить соответствующим руководителям из штаб-квартиры GM. Президент Saturn теперь исполняет роль управляющего заводом и подотчетен вице-президенту GM. Все сколько-нибудь существенные для деятельности подразделения решения принимаются в штаб-квартире корпорации. Некоторые рабочие ностальгируют по былым временам, однако руководство GM уверено в правильности выбранной структуры. «[Сегодня небольшая автомобильная фирма неспособна выжить в одиночку, — говорит Ричард Лефав, первый президент Saturn. — Требуется "старший брат", который "подкинет" такие ресурсы, как конструирование, закупки, финансы, сбыт».

## 2.5. Структура и внешняя среда организации

### Структура отражает внешнюю среду



**Рис. 18. Взаимосвязь внешней среды и организационной структуры**

Ситуационные взаимосвязи между внешней неопределенностью и структурным подходом отражены на рис. 18. Относительно стабильной внешней среде наиболее адекватна традиционная организационная структура с акцентом на вертикальное управление. В данных обстоятельствах практически отсутствует необходимость в изменениях, более тесной координации или повышении гибкости; акцент может делаться на специализацию, централизованное принятие решений и широкомасштабный контроль. Если же изменчивость внешней среды относительно велика, более предпочтительной является горизонтальная структура с акцентом на команды и специальные группы.

## Авианосец «Дуайт Эйзенхауэр»

*На авианесущих крейсерах типа «Дуайт Эйзенхауэр» потенциально могут происходить тысячи аварий. Взлет и посадка самолета на скользкую палубу авианосца с атомным реактором — процедура сложнейшая, зависящая от многих факторов. Внезапный порыв ветра, механическая поломка, малейшая ошибка в системе связи — и жди беды. Но, как ни удивительно, все операции на взлетно-посадочной палубе осуществляются предельно четко, что позволяет свести к минимуму число несчастных случаев. Причины тому следует искать в организационной структуре. На первый взгляд авианосец имеет жесткую иерархическую структуру: капитан отдает приказы старшему помощнику, старпом — помощникам, помощники — энсином и так далее по воинской иерархии. Командная цепочка строго определена, причем приказы должны исполняться точно, беспрекословно и в срок. Степень формализации очень высока: любой операции предписывается стандартный порядок действий. Однако в наиболее напряженных ситуациях, таких как взлет и посадка самолетов (на учениях или в реальной боевой ситуации, не важно), происходит удивительная вещь. В эти моменты иерархия как бы растворяется, превращается в свободную, коллаборативную структуру, в которой матросы и офицеры работают рука об руку, как коллеги. Совместно они выбирают оптимальный порядок действий, а руководство берет на себя тот, кто обладает наибольшим опытом в данной области независимо от звания или должности. Никто не задумывается об инструкциях или субординации, ибо единственный приоритет — обеспечение безопасности. Истребители садятся каждые 60 секунд, так что времени на отправку предложений «наверх» и ожидание решений просто нет. Считается, что проблему должен исправить первый, кто ее заметит. В чрезвычайной ситуации любой член экипажа вправе (точнее, обязан) прекратить полеты.*

Конечно, такая сверхбыстрая реакция на факторы внешней среды, как на «Дуайте Эйзенхауэре» требуется далеко не всем организациям. Однако соответствие среды и структуры — необходимое условие эффективности организационной деятельности.

## 2.6. Структура и технологии

### Структура соответствует производственной технологии

**Технология** включает знания, орудия труда, методики и виды деятельности, направленные на преобразование входящих ресурсов организации в готовую продукцию.

К технологии относятся также оборудование, квалификация персонала и рабочие процедуры. Как правило, технологию рассматривают как «производственную деятельность». Производственная деятельность может сводиться, например, к изготовлению стальной отливки, телевизионных программ или компьютерного программного обеспечения.

Значение технологии производства объясняется ее существенным влиянием на организационную структуру, которая должна соответствовать технологии, внешней среде и размерам компании. Наиболее авторитетное исследование (по данным 100 британских компаний) взаимозависимости технологий производства и организационных структур было проведено английским социологом Джоаной Вудворд. Были проанализированы следующие базисные структурные характеристики организации: административное руководство, норма контроля, централизация и формализация. Дж. Вудворд пришла к выводу, что исходя из типа технологии рабочего потока компании-производители подразделяются на три основные категории:

- мелкосерийное или единичное производство;
- крупносерийное или массовое производство;
- непрерывное производство.

Дж. Вудворд пришла к важному выводу о том, что разные технологии предполагают различные требования к людям и организациям, удовлетворение которых предполагает соответствующие структуры. Взаимосвязи структур и технологий оказывают прямое влияние на результаты деятельности организации.

Специфические для производственных технологий структурные характеристики приведены в табл. 9.

**Таблица 9. Взаимосвязи производственных технологий и организационных структур**

	Производственная технология		
	мелкосерийное производство	крупносерийное производство	непрерывное производство
Техническая сложность производственной технологии	Низкая	Средняя	Высокая
<b>Организационная структура:</b>			
Формализация	Низкая	Высокая	Низкая
Централизация	Низкая	Высокая	Низкая
Доля высших администраторов в общей численности сотрудников	Низкая	Средняя	Высокая
Соотношение численности	1/9	1/4	1/1

вспомогательного персонала и сотрудников основного производства			
Норма управляемости менеджеров в первой линии (мастеров)	23	48	15
<b>Коммуникации:</b>			
Письменные (вертикальные)	Небольшая доля	Преимущественно	Небольшая доля
Устные (горизонтальные)	Преимущественно	Небольшая доля	Преимущественно
Структура в целом	Гибкая	Жесткая	Гибкая

Обратите внимание, что для технологий массового производства характерны высокие степени формализации и централизации, а для непрерывных производственных процессов — низкие. В отличие от мелкосерийного и непрерывного производства стандартизованное массовое производство требует централизованного принятия решений и четко сформулированных правил и процедур. С повышением сложности технологии возрастает значение административного управления и повышается роль вспомогательного персонала. Чем менее однородным является производственный процесс, тем более тщательным должен быть контроль. Высокая сложность технологического оборудования обуславливает возрастание значения вспомогательного труда (косвенным образом участвующего в производстве товаров), поэтому для массового производства характерно высокое соотношение вспомогательного и прямого труда. Массовое производство отличается наибольшей нормой контроля менеджеров первой линии.

Так, на конвейере (рутинный характер рабочих заданий) под началом мастера могут находиться до 48 работников. При единичном и непрерывном производстве на одного менеджера первой линии приходится меньшее число подчиненных, поскольку за ними требуется более пристальное наблюдение. В целом фирмы с мелкосерийным и непрерывным производством имеют более свободную, гибкую структуру, а компании с массовым производством — жесткую, вертикальную.

## 2.7. Взаимозависимость рабочих потоков

### Структура следует за рабочим потоком

Структура организации во многом определяется **взаимозависимостями** ее **рабочих потоков**. Под **взаимозависимостью** понимается степень их подчиненности друг другу в смысле необходимых для выполнения поставленных задач ресурсов или материалов.

Слабая взаимозависимость означает, что отделы выполняют работу автономно и не испытывают настоятельных потребностей в координации или обмене материалами. При сильной взаимозависимости отделы должны постоянно обмениваться информацией и ресурсами. На рис. 19. представлены различные формы влияющих на организационную структуру взаимозависимостей.



**Рис. 19. Типология взаимозависимостей рабочих процессов и методов координации отделов**

При наличии картельной взаимозависимости координация между отделами осуществляется относительно легко. Менеджмент разрабатывает стандартные процедуры, правила и инструкции, которые обеспечивают одинаковые показатели выполнения рабочих заданий во всех подразделениях. Координировать работу последовательно взаимозависимых подразделений сложнее, поскольку здесь планирование и построение графика движения ресурсов и конечных продуктов требуют учета интересов всех отделов. Оперативная координация предполагает проведение

плановых собраний и личных встреч менеджеров по вопросам взаимодействий отделов. Наиболее сложно согласовывать деятельность обоюдозависимых отделов, которые должны располагаться в непосредственной близости друг от друга. Структурные механизмы координации включают команды, специальные группы, внеплановые собрания и, возможно, менеджеров-интеграторов, ответственных за ежедневное согласование взаимодействий.

## **Заключение**

В кризисный период изменения в структурах управления направлены на создание условий для выживания организации за счет более рационального использования ресурсов, снижения затрат и более гибкого приспособления к требованиям внешней среды. Но вне зависимости от причин, вызывающих перестройку организационной структуры, она обязательно преследует цели расширения полномочий на нижних уровнях иерархии управления и повышения производственно-хозяйственной самостоятельности подразделений, входящих в состав организации. Практически это означает привлечение все большего количества работников (в том числе и не относящихся к управленческому персоналу) к процессу выявления и решения проблем предприятия. Поэтому наряду с теми возможностями, которые новая структура управления создает для улучшения экономических и социальных параметров, ее оценка производится и по таким направлениям, как:

- быстрота получения и обработки информации, необходимой для принятия решений;
- использование информационной технологии, упрощающей не только решение проблем, но и всю систему взаимодействий, необходимых в процессе разработки и реализации управленческих решений;
- существование прочной корпоративной культуры, в рамках которой формируется положительное отношение к изменениям, риску и усовершенствованиям.

## Глоссарий

### А

#### [Автократичный руководитель \(autocratic leader\)](#)

руководитель, который стремится сконцентрировать в своих руках всю власть, основанную на вознаграждении и принуждении, полагаясь на законные полномочия.

#### [Административные принципы \(administrative principles\)](#)

одна из областей классического направления менеджмента, приверженцы которых уделяют основное внимание не отдельным рабочим, а организации в целом, и таким управленческим функциям, как планирование, организация, командная цепочка, координация и контроль производительности труда отдельных рабочих.

### Б

#### [Бизнес-план \(business plan\)](#)

подготовленный в процессе создания нового бизнеса документ, содержащий описание будущего предприятия.

#### [Бюрократические организации \(bureaucratic organizations\)](#)

организации, в которых основное внимание уделяется рациональному, безличному управлению, осуществляемому посредством четкого определения должностных обязанностей и ответственности работников, ведения формальной отчетности, разделения собственности и управления.

#### [Бюрократический контроль \(bureaucratic control\)](#)

использование правил, предписываемая политика, иерархия власти, письменная документация, системы премирования и другие официальные механизмы воздействия на поведение сотрудников организации и оценка достигнутых результатов.

### В

#### [Вертикальная команда \(vertical team\)](#)

формальная команда, включающая в себя менеджера и его официальных подчиненных в соответствии с командной цепочкой организации.

#### [Взаимозависимость \(interdependence\)](#)

степень подчиненности друг другу, в смысле необходимых для выполнения поставленных задач ресурсов или материалов, отделов организации.

#### [Виртуальная команда \(virtual team\)](#)

команда, члены которой широко используют компьютерные технологии и программное обеспечение совместного доступа так, что географически удаленные ее члены имеют возможность внести свой вклад в достижение общих целей.

#### [Властные полномочия \(authority\)](#)

официальное законное право принимать решения, отдавать приказы и распределять ресурсы для достижения желаемых организационных результатов.

#### [Внедрение стратегии \(strategy implementation\)](#)

этап стратегического управления, предполагающий использование управленческих и организационных инструментов и ресурсов для получения стратегических результатов.

#### [Внутренняя среда \(internal environment\)](#)

сочетание внутрифирменных элементов среды: работники, менеджмент и корпоративная культура, детерминирующая поведение индивидов в компании и способности адаптации последней к внешним условиям.

#### [Возможность \(opportunity\)](#)

ситуация, когда использование потенциала усовершенствования деятельности организации позволяет превзойти текущие цели.

#### [Вспомогательные властные полномочия \(opportunity\)](#)

форма властных полномочий, предполагающая право сотрудника давать советы, рекомендации и консультации в области компетенции персонала, когда специалисты высказывают свои предложения в технических областях.

#### [Высокая структура \(tall structure\)](#)

управленческая структура, характеризующаяся низкой нормой управляемости и большим числом иерархических уровней.

#### [Высший руководитель \(top leader\)](#)

в матричной структуре руководитель, отвечающий как за продуктовую, так и за функциональную командные цепочки, за поддержание баланса власти между двумя сторонами матрицы, за разрешение возможных противоречий.

## Г

### [Генеральный менеджер \(general manager\)](#)

менеджер, на которого возложена ответственность за деятельность нескольких, выполняющих различные функции, отделов.

### [Гибкое производство \(flexible manufacturing\)](#)

производственная технология, основанная на использовании для автоматизации и интеграции компонентов рабочего потока (роботы, машины, разработка товаров и инженерный анализ) компьютерной техники.

### [Горизонтальная команда \(horizontal team\)](#)

формальная команда, состоящая из работников примерно одного и того же уровня, но из разных отделов.

### [Горизонтальные коммуникации \(horizontal communication\)](#)

обмен сообщениями между коллегами по работе, как внутри отделов организации, так и между ними.

### [Гуманистическое направление менеджмента \(humanistic perspective\)](#)

возникшее в конце XIX в. направление менеджмента, приверженцы которого уделяли основное внимание анализу поведения людей в процессе труда, их потребностей, отношений на рабочих местах, а также социальных взаимодействий и групповых процессов.

## Д

### [Движение за человеческие отношения \(human relations movement\)](#)

движение в теории и практике менеджмента, сторонники которого отстаивают тезис о том, что удовлетворение базисных потребностей работников является ключом к повышению производительности труда.

### [Двойная роль \(dual role\)](#)

поведение члена команды, который в процессе выполнения производственной деятельности одновременно работает над поставленной задачей и удовлетворяет эмоциональные потребности других ее участников.

### [Делегирование \(delegation\)](#)

процесс передачи менеджерами властных полномочий и ответственности сотрудникам, занимающим позиции на ниже лежащих уровнях иерархии.

#### [Департаментализация \(разделение на отделы\) \(departmentalization\)](#)

процедура, проходящая на основе выработанных критериев, в соответствии с которыми происходит группировка отдельных должностей в отделы и отделов в организацию в целом.

#### [Децентрализация \(decentralization\)](#)

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

#### [Дивизиональная структура \(divisional structure\)](#)

организационная структура, в которой в качестве основного критерия объединения работников в отдел выступает выпускаемая организацией продукция.

#### [Должностные требования \(job description\)](#)

перечень обязанностей, которые должен выполнять занимающий данную должность сотрудник, и квалификационные требования к нему.

## **Ж**

#### [Жизненный цикл организации \(organization life cycle\)](#)

прохождение организацией стадий эволюционного развития (рождение, юность, средний возраст и зрелость).

## **З**

#### [Зарубежный филиал \(wholly owned foreign affiliate\)](#)

создание полностью подконтрольного компании отделения в одной из зарубежных стран.

#### [Затраты на координацию \(coordination costs\)](#)

время и энергия, необходимые для координации направленной на достижение поставленных целей деятельности команды.

## **К**

#### [Классическое направление менеджмента \(classical perspective\)](#)

возникшее в конце XIX — начале XX вв. направление менеджмента, характеризующееся научным, рациональным подходом к исследованиям процессов управления, когда организации рассматриваются как эффективно функционирующие механизмы.

### [Команда \(team\)](#)

1. группа сотрудников из нескольких отделов, регулярно встречающихся для решения текущих, представляющих общий интерес, проблем; 2. два и более взаимодействующих между собой человека, координирующих свою, направленную на достижение определенной цели деятельность.

### [Командная цепочка \(chain of command\)](#)

неразрывная линия властных полномочий, связывающая всех сотрудников организации и определяющая их подотчетность.

### [Комитет \(committee\)](#)

как правило, относительно «долго живущая», иногда постоянная команда, члены которой призваны разрешать достаточно регулярно возникающие однотипные проблемы.

### [Конкуренты \(competitors\)](#)

оперирующие в одной отрасли или сфере бизнеса и предлагающие свои товары или услуги тем же группам потребителей организации.

### [Контроль \(controlling\)](#)

управленческая функция, предполагающая наблюдение за действиями работников, точным следованием организации по выбранному курсу и достижением поставленных целей, а также внесение необходимых корректив.

### [Корпоративное отделение \(spin-off\)](#)

независимая фирма, производящая товары или услуги, во многом аналогичные тем, которые выпускает бывший работодатель предпринимателя.

## **Л**

### [Лидерство \(руководство\) \(leading\)](#)

управленческое воздействие, предполагающая использование неформального влияния для повышения мотивации работников к достижению целей организации.

### [Лидерство по издержкам \(cost leadership\)](#)

конкурентная стратегия, предполагающая, что организация активно использует новые методы повышения производительности, проводит тотальное сокращение расходов, жестко контролирует издержки, предлагая товар, не уступающий по качеству продукции конкурентов, по более низким ценам.

### Линейные властные полномочия (line authority)

форма властных полномочий, означающая, что менеджеры имеют формальное право управлять и контролировать действия непосредственных подчиненных.

## **M**

### Массовое производство (massproduction)

технология, характеризующаяся большими объемами производства продукции нескольких наименований.

### Матричный подход (matrix approach)

организационная структура, предполагающая одновременное использование функциональной и дивизиональной командных цепочек в одной из частей организации. Матрицу образуют двойные линии властных полномочий.

### Матричный руководитель (matrix boss)

менеджер товарной линии или функциональный менеджер, отвечающий за одну сторону матричной структуры.

### Международный менеджмент (international management)

управление бизнес-операциями компании, осуществляемыми более чем в одной стране.

### Мелкосерийное производство (small batch production)

тип технологии, предусматривающий выпуск по спецификациям заказчика товаров партиями в количестве от одной до нескольких единиц продукции, когда каждый клиент заказывает единственный в своем роде продукт.

### Менеджер первой линии (first-line manager)

менеджер, находящийся на первом или втором уровнях управления и несущий непосредственную ответственность за производство товаров и услуг.

### Менеджер проекта (project manager)

менеджер, несущий ответственность за реализацию определенной рабочей задачи,

требующий участия других сотрудников того же организационного уровня.

### [Менеджер среднего звена \(middle manager\)](#)

менеджер, занимающий позиции на промежуточных уровнях властной пирамиды и отвечающий за деятельность важнейших отделов организации.

### [Менеджмент \(management\)](#)

термин, трактуемый как: 1. особый вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение определенных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением определенных принципов, функций и методов; 2. феномен, интегрирующий в себе управленческую деятельность, кадровую политику, состояние всей управленческой инфраструктуры в различных масштабах; 3. совокупность лиц, идентифицируемых с менеджерами, а также с органами или аппаратом управления.

### [Многофункциональные команды \(cross-functional team\)](#)

группа сотрудников различных функциональных отделов, которые берут на себя ответственность за деятельность команды и совместно работают над решением поставленных задач.

### [Модель горизонтальных связей \(horizontal linkage model\)](#)

подход к изменениям в продуктах, в соответствии с которым в развитии инноваций участвует несколько отделов организации.

### [Мультирегиональная стратегия \(multidomestic strategy\)](#)

модификация конструкции и дизайна товаров, рекламной стратегии предприятий организации в соответствии с потребностями потребителей отдельных стран.

## **Н**

### [Норма управляемости \(норма контроля\) \(span of management\)](#)

определяет число сотрудников, непосредственно подотчетных менеджеру, определяет степень, в которой руководитель отслеживает действия подчиненных.

## **О**

### [Обучающаяся организация \(learning organization\)](#)

организация, в которой каждый сотрудник вовлечен в решение возникающих проблем,

побуждающая всех своих работников к непрерывному, основывающемуся на накапливаемом опыте, совершенствованию профессионального мастерства и саморазвитию.

### Организационная структура (organization structure)

каркас организации, определяющий комплекс ее формальных задач, взаимоотношения формальной подотчетности и системы, обеспечивающие эффективную координацию деятельности работников отделов.

### Организация

1. (organization) имеющее специально созданную структуру социальное образование, деятельность которого подчинена определенной цели. 2. (organizing) управленческая функция, предполагающая назначение рабочих задач, их группировку в отделах компании и распределение ресурсов между ними; размещение организационных ресурсов для достижения стратегических целей.

### Основополагающая стратегия компании (grand strategy)

генеральный план важнейших, направленных на достижение стратегических целей, действий организации.

### Открытые коммуникации (open communication)

обмен информацией всех типов между всеми членами организации, ее функциональными отделами и уровнями иерархии.

## **П**

### Планирование (planning)

определение целей и показателей деятельности организации в будущем, а также постановка задач и оценка необходимых для их решения ресурсов.

### Плоская структура (flat structure)

управленческая структура, характеризующаяся высокой нормой управляемости в горизонтальном измерении и незначительным числом организационных уровней.

### Подотчетность (accountability)

положение, когда наделенные властными полномочиями и ответственностью сотрудники обязаны докладывать и обсуждать результаты выполнения рабочих задач с занимающими более высокие позиции в командной цепочке руководителями.

### Процесс принятия решения (decision making)

процесс идентификации проблем и возможностей и последующий выбор вариантов их устранения или использования.

**Р**

### Результаты деятельности (performance)

итог выполнения поставленных перед организацией целей посредством эффективного и производительного использования ресурсов.

### Реинжиниринг (reengineering)

радикальная перестройка бизнес-процессов организации, цель которой состоит в достижении более высоких показателей качества продукции и уровня обслуживания, снижении издержек, когда основной акцент переносится на процессы, а не на функции; нередко выражается в отходе от вертикальной структуры и формировании команд.

**С**

### Сетевая структура (network structure)

организационная структура, в соответствии с которой компания дезагрегирует свои основные функции отдельными, работающими по контрактам фирмами, в качестве брокера (посредника), который выступает небольшая головная организация.

### Специализация в выполнении рабочих заданий (work specialization)

степень, в которой выполнение задач организации требует подразделения их на отдельные работы (или разделение труда).

### Специализированная команда (special-purpose team)

команда, создаваемая вне формальной структуры организации, работающая над наиболее важными или требующими уникальных творческих навыков проектами.

### Специальная группа (task force)

временная группа или комитет, созданные для оперативного решения краткосрочной, затрагивающей деятельность нескольких отделов, проблемы.

### Стратегия (strategy)

план, описывающий направленное на достижение целей организации распределение

ресурсов и ее порядок действий во внешней среде.

## Т

### Технологии (technology)

знания, предметы и орудия труда, методики и виды деятельности, направленные на преобразование входящих ресурсов организации в конечный продукт.

## Ф

### Формализация (formalization)

разработка менеджментом закрепленных в официальных документах формальных правил, политики, инструкций, процедур, описаний работ, наставлений, в соответствии с которыми осуществляется управление и контроль над деятельностью сотрудников.

### Функциональная структура (functional structure)

организационная структура, в соответствии с которой группировка должностей в отделы осуществляется на основе близости видов деятельности, компетенций и использования ресурсов.

### Функциональный менеджер (functional manager)

менеджер, несущий ответственность за работу отдела, выполняющего одну из необходимых для ведения операций организации функций; все их подчиненные обладают схожими навыками и опытом.

## Список рекомендуемой литературы

1. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем — СПб: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006.
2. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента — СПб.: Питер, 1999.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент — М.: Гардарика, 1998.
4. Вютрих Х.А., Филипп А.Ф. Виртуализация как возможный путь развития управления//Проблемы теории и практики управления, №5, 1999.
5. Дафт Р.Л. Менеджмент — СПб.: Питер, 2007.
6. Друккер П.Ф. Практика менеджмента — М.: Вильямс, 2000.
7. Классики менеджмента. Энциклопедия — СПб.: Питер, 2001.
8. Менеджмент XXI века — М.: ИНФРА-М, 2002.
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента — М.: Дело, 1998.
10. Мильнер. Б.З. Теория организации — М.: ИНФРА-М, 2005.
11. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации — СПб.: Питер, 2001.
12. О'Шонесси Джон. Принцип организации управления фирмой — М.: МТ Пресс, 1999.
13. Патюрель Р. Создание сетевых организационных структур // Проблемы теории и практики управления. — №3, 1997.
14. Тарасов В. Причины возникновения и особенности организации предприятия нового типа // Проблемы теории и практики управления. — №1, 1998.
15. Joan Woodward. Industrial Organization: Theory and Practice. - London: Oxford University Press, 1965