

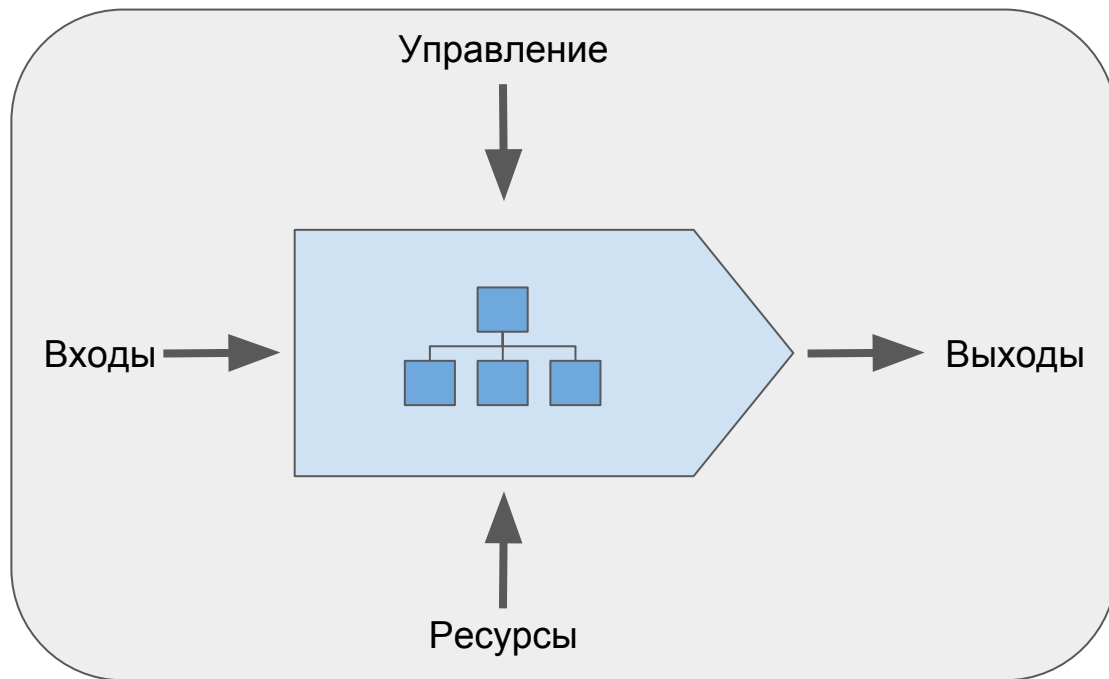
# Управление в организациях

Лекция 2

**Организация** -- группа людей,  
деятельность которых сознательно  
координируется для достижения общей  
цели или целей

# Организация

*Внешняя среда*



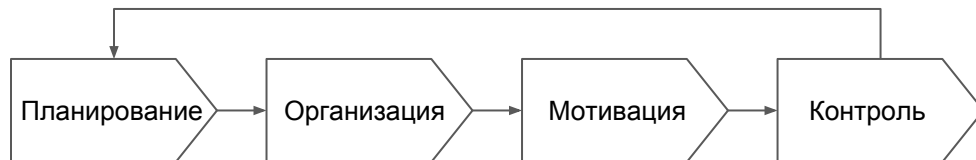
# Управление

- Деятельность по координированию работы других людей
- Сильно отличается от неуправленческой деятельности
- Роли руководителя (Минцберг):
  - Главный руководитель
  - Лидер
  - Связующее звено
  - Приемник и распространитель информации
  - Представитель
  - Предприниматель
  - Устраняющий нарушения
  - Распределитель ресурсов
  - Ведущий переговоры

- **Функции менеджмента (Файоль)**

- Предвидение
- Организация
- Распорядительство
- Координация
- Контроль

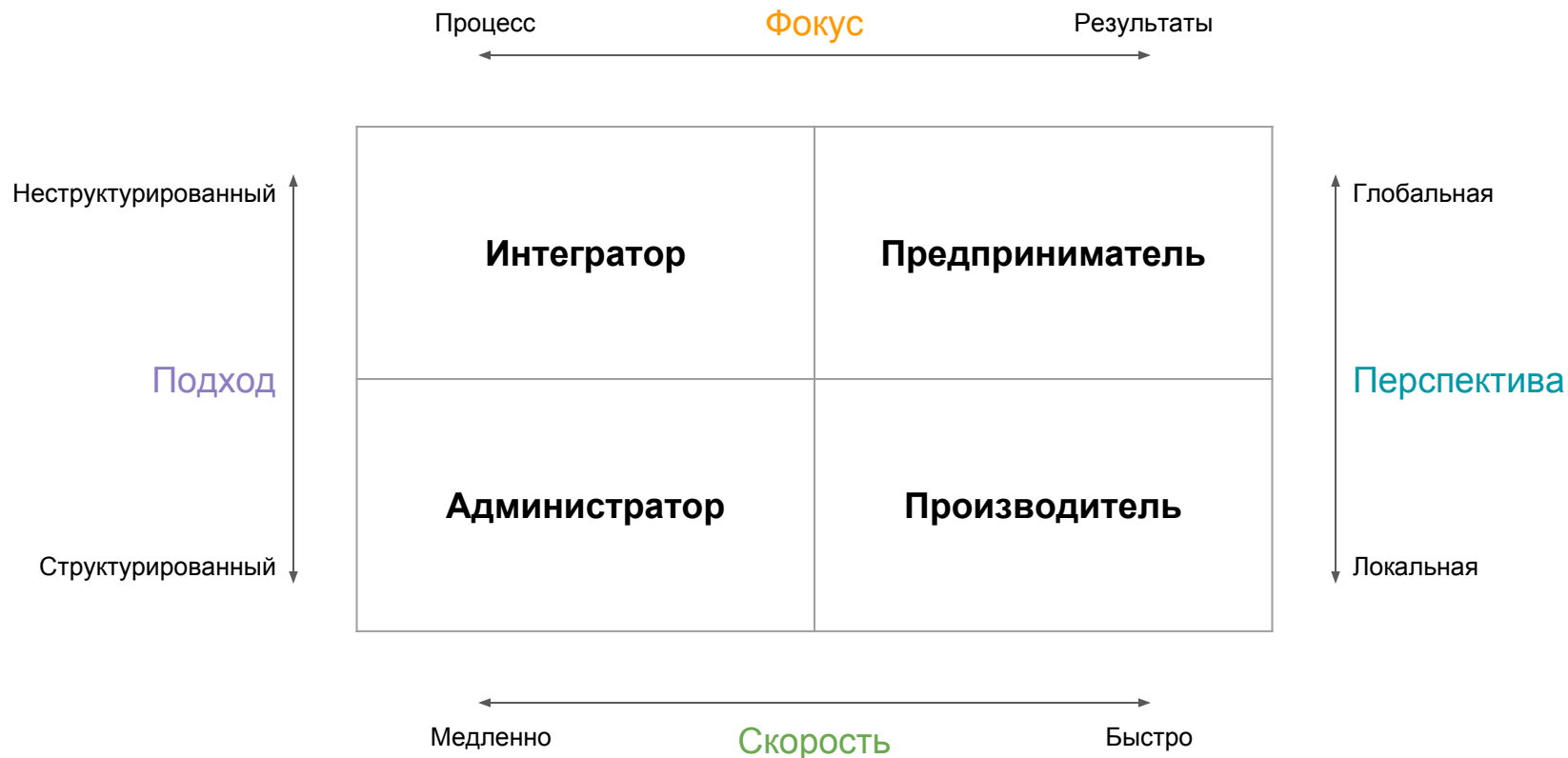
- **Функции менеджмента (Мескон и др.)**



# Типы руководителей (Адизес)

|          |                                   |                                                                                                                                              |
|----------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>P</b> | Производитель<br>(producer)       | Нацелен на результат, удовлетворение клиентов                                                                                                |
| <b>A</b> | Администратор<br>(administrator)  | Нацелен на оптимизацию имеющихся ресурсов, оптимизацию процессов, установления бюрократии, стандартизированных инструкций и документооборота |
| <b>E</b> | Предприниматель<br>(entrepreneur) | Способен придумывать и внедрять новое                                                                                                        |
| <b>I</b> | Интегратор<br>(integrator)        | Лидер, способный создать общие традиции, ценности, корпоративную культуру                                                                    |

# Типы руководителей (Адизес)



# Принципы управления (Анри Файоль, 1916)

1. Разделение труда
2. Власть и ответственность
3. Дисциплина
4. Единоначалие
5. Единство действий
6. Подчинённость интересов
7. Вознаграждение
8. Централизация
9. Иерархия
10. Порядок
11. Справедливость
12. Стабильность персонала
13. Инициатива
14. Корпоративный дух

Бонус:

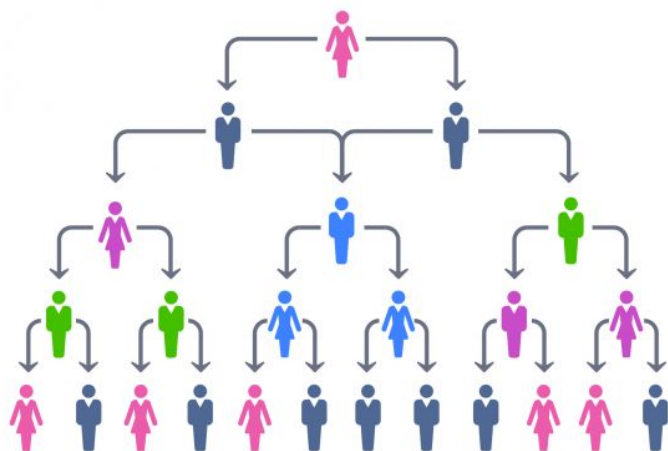
- Наличие информации для принятия решения
- Соблюдение норм управляемости

# Власть и полномочия

- Власть -- способность влиять на ситуацию и принимаемые решения
- Полномочия -- формальная власть, причем ограниченная
- Децентрализация -- передача прав принятия решений от руководства сотрудникам
- Стимулы к децентрализации:
  - Информационная перегрузка
  - Необходимость сохранения оперативности реакции на меняющуюся рыночную ситуацию
  - Мотивация менеджеров среднего звена
- Минусы децентрализации:
  - Ослабление контроля над важными процессами
  - Руководство получает меньше информации о рыночной ситуации
  - Ухудшение координации в организации

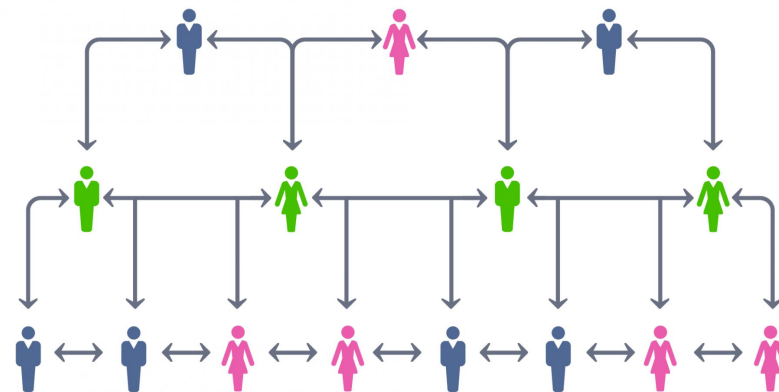
# Виды иерархий

HIERARCHICAL ORGANIZATIONS



© Jacob Morgan ([thefutureorganization.com](http://thefutureorganization.com))

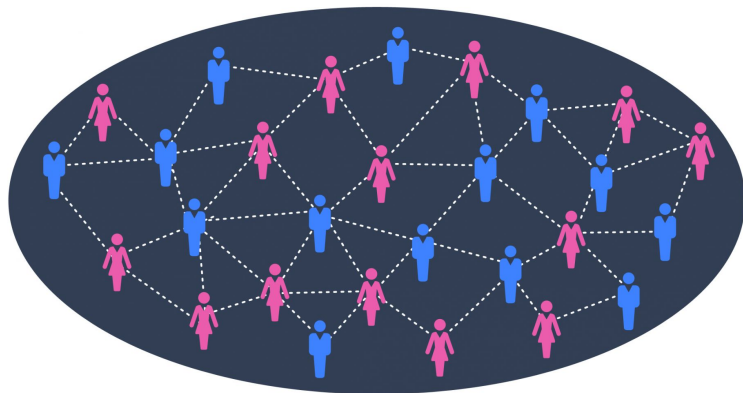
FLATTER ORGANIZATIONS



© Jacob Morgan ([thefutureorganization.com](http://thefutureorganization.com))

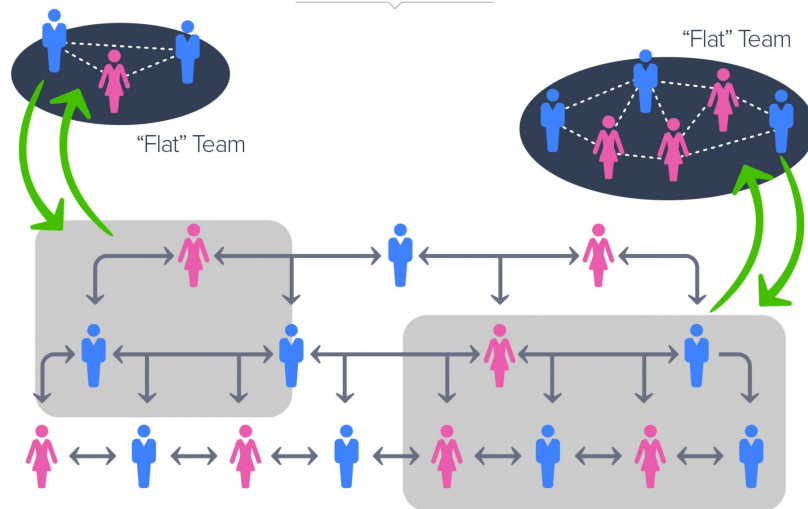
# Виды иерархий

FLAT ORGANIZATIONS



© Jacob Morgan ([thefutureorganization.com](http://thefutureorganization.com))

FLATARCHIES



© Jacob Morgan ([thefutureorganization.com](http://thefutureorganization.com))

# Оргструктура

- Оргструктура
  - Элементы, из которых состоит организация
  - Способы взаимодействия между ними
- Элементы оргструктуры
  - Должностные позиции
- Разделение труда
  - Вертикальное (отделы)
  - Горизонтальное (иерархия)
- Плюсы разделения труда
  - Сокращение потерь времени на переключение
  - Рост мастерства
  - Специализированные процессы и оборудование
- Line & Staff
  - Александр Македонский: отделение командование войсками от планирования боевых действий
  - Штабные: юристы, кадровики, бухгалтера, маркетинг, PR
  - Линейные: закупки, производство, сбыт, финансирование
- Управление
  - Указания линейных руководителей являются обязательными для нижестоящих сотрудников
  - Для контроля могут быть введены обязательные согласования и вето
  - Линия, связывающая руководителя и менеджеров нижнего уровня -- цепочка команд

# Эффективная оргструктура

- Оргструктура соответствует стратегии
- Оргструктура соответствует среде функционирования
- Отсутствие противоречий между элементами оргструктуры

Правила формирования оргструктуры:

1. Стратегически важные виды деятельности -- основа ОС, статус руководителей соответствующий
2. При изменении стратегии корректируется ОС
3. Сторонним организациям передается то, что они сделают быстрее, дешевле и качественнее
4. Все аспекты стратегически значимых видов деятельности должны быть подотчетны одному руководителю
5. Связанные виды деятельности должны выполняться скоординированно

# Пример



Пример



# Типы оргструктур

**Функциональная**

**Дивизиональная**

**Матричная**

**Проектная**

# Функциональная структура

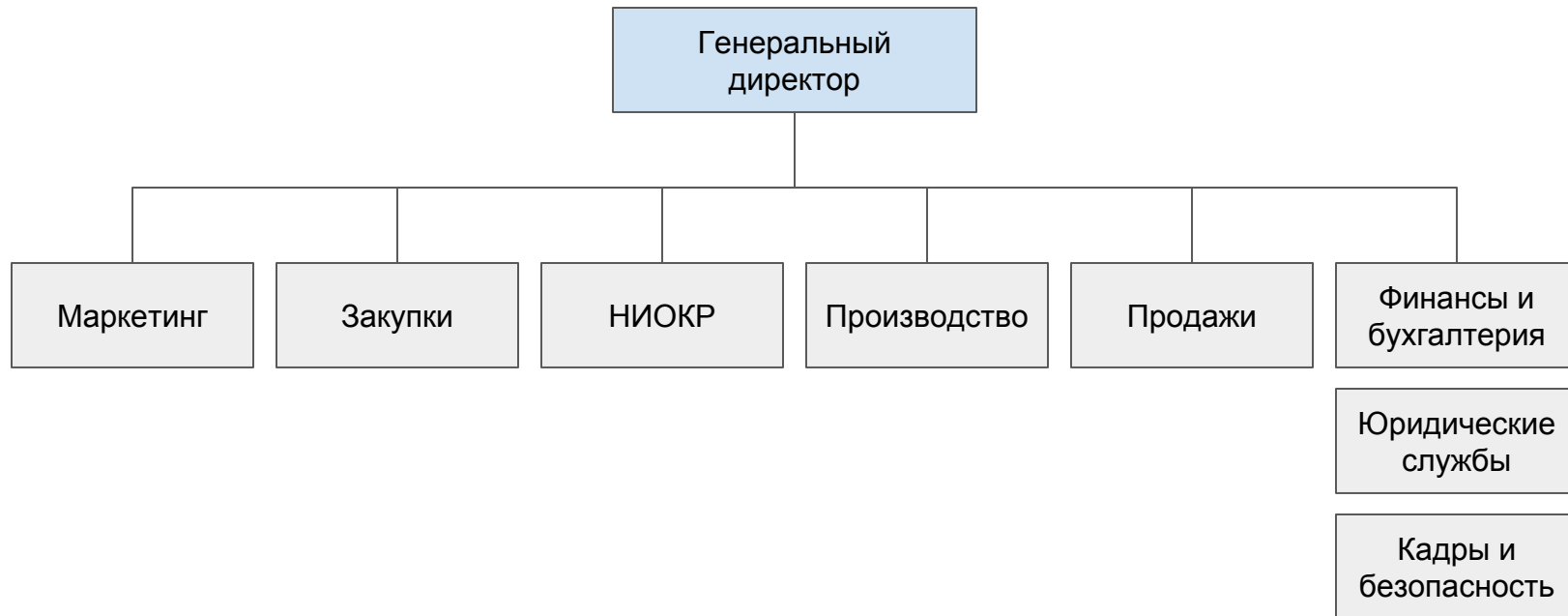
## Функции (Файоль)

- Техническая (производство)
- Коммерческая (закупки, продажи)
- Учетная
- Финансовая
- Обеспечение безопасности (сохранность материальных ценностей)
- Административная (предвидение, организация, координация, контроль)

## Функции (Кондратьев, Краснов)

- Основные
  - Сбыт
  - Производство
  - Закупка
  - Финансирование
  - Общее управление, включая найм сотрудников
- Дополнительные
  - Учет
  - Управление персоналом (зарплата, профсоюзы)
  - Исследования и разработки
  - Обеспечение безопасности
  - Административная (секретариат)

# Функциональная структура



# Функциональная структура

## Плюсы

- Низкие административные расходы, отсутствие дублирования функций
- Легкость координации в функциональных областях
- Эффективное решение стандартных задач
- Централизованный контроль важнейших решений руководством компании
- Специализация и компетентность, развитие предметных навыков персонала

## Минусы

- (Возможная) чрезмерная фрагментация стратегически важных процессов
- Проблемы межфункциональной координации
- Замедленная скорость реакции на внешние импульсы
- Перегруженность руководства решением оперативных вопросов в ущерб стратегическим интересам
- Узконаправленность отделов, отсутствие системного мышления

# Дивизиональная структура

## Сущность

- Организация разбивается на относительно автономные департаменты (дивизионы)
- Каждый департамент оперирует на своем целевом рынке
- Стратегическое управление осуществляет головным офисом

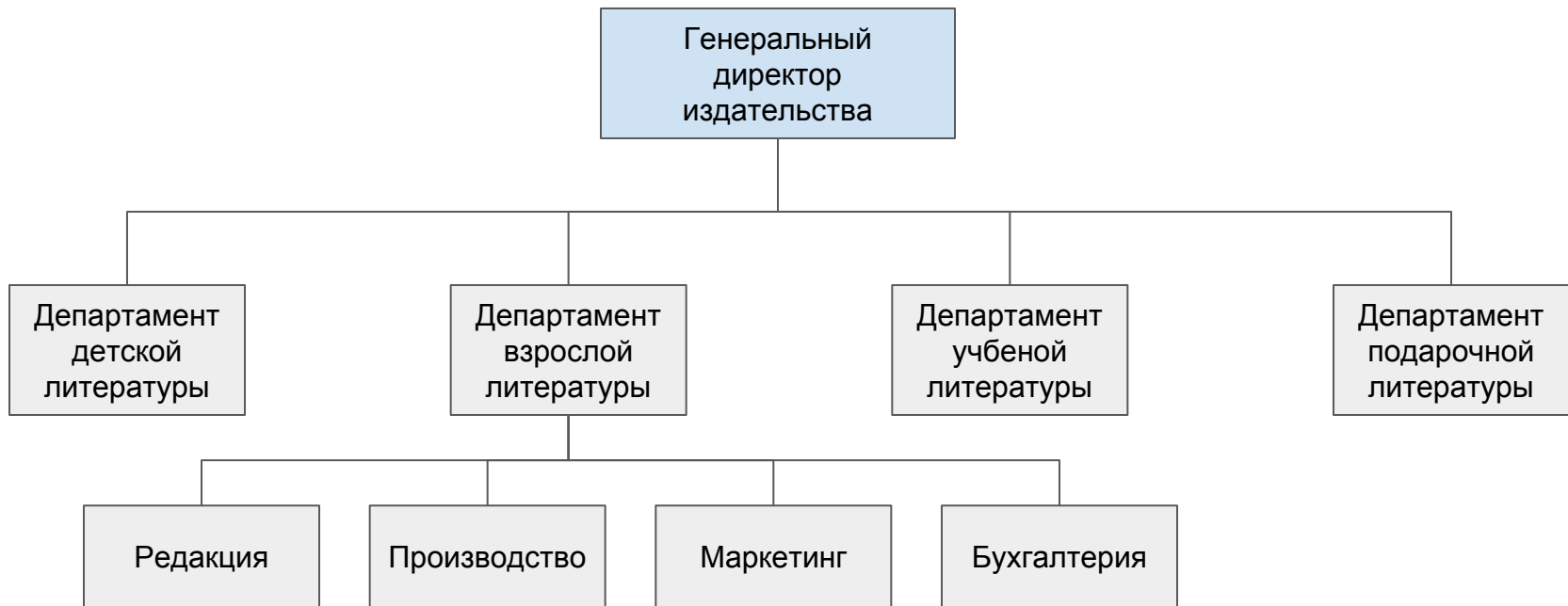
## История

- 20-е годы XX века: General Motors, Procter & Gamble, Dupont, Sears
- 75% из Fortune 500 к концу 60-х

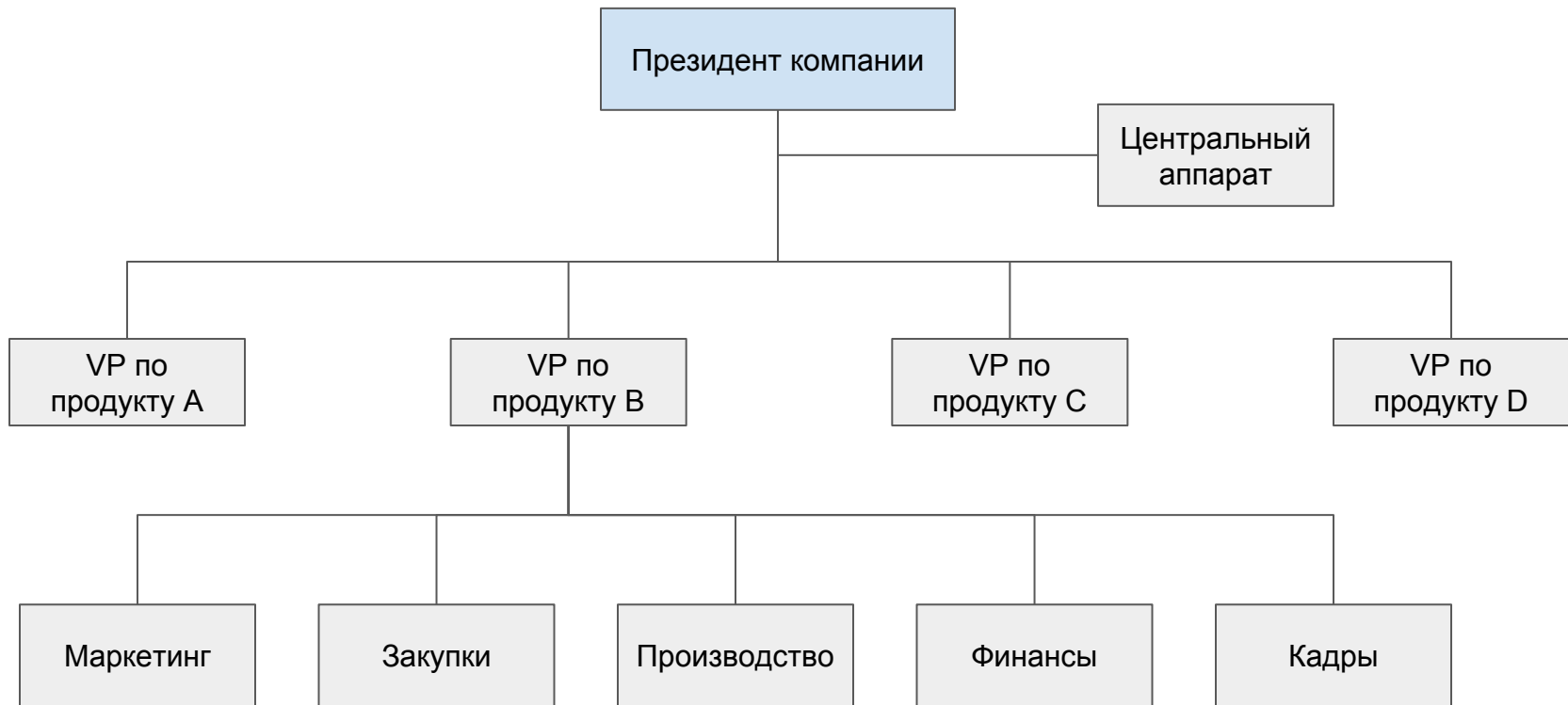
## Виды дивизионов

- Клиентские
  - Несколько групп клиентов со специфическими потребностями
- Продуктовые
  - Виды производимой продукции
  - Производство, сбыт, финансы на уровне дивизиона
- Региональные
  - Международные компании
  - Учет региональных отличий (валюта, законодательство, потребности местных клиентов, культурные особенности)

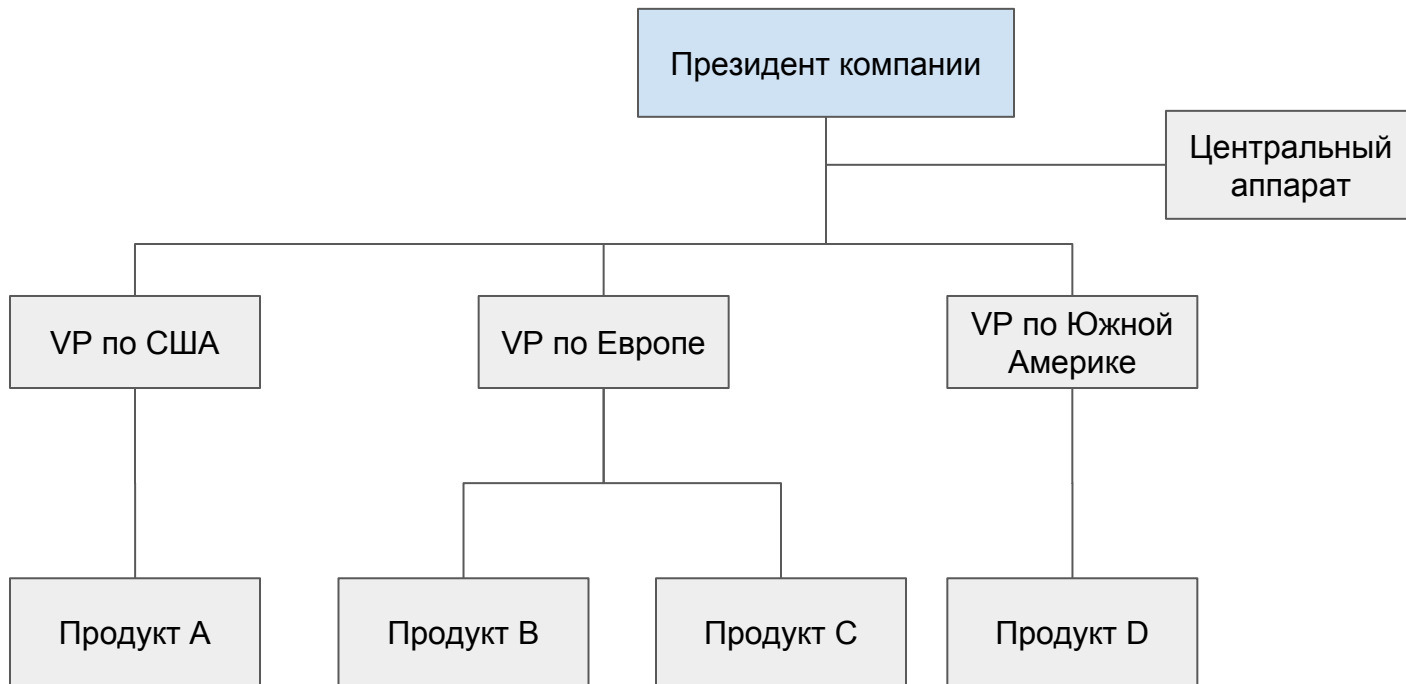
# Дивизиональная структура: Клиенты



# Дивизиональная структура: Продукты



# Дивизиональная структура: Регионы



# Дивизиональная структура

## Плюсы

- Корпоративное руководство освобождается от оперативных функций и имеет возможность сконцентрироваться на стратегии
- Использование дивизионами преимуществ специализации
- Организационная гибкость (разные оргструктуры, процедуры и методы управления в дивизионах)
- Опыт работы на дивизиональном уровне -- хорошая школа для менеджеров высшего звена

## Минусы

- (Возможный) разрыв стратегического и оперативно-тезнического уровней управления
- Проблемы согласования интересов корпорации и дивизионов, неизбежная центробежность, порочные круги
- Проблема согласованности функциональных действий на корпоративном уровне
- Рост затрат из-за дублирования функциональных департаментов

# Проектная структура

## Сущность

- Временная структура для решения конкретной задачи
- Руководителю проекта полностью подчинены выделенные ресурсы и проектная команда
- По завершении проекта команда распускается

# Проектная структура

## Плюсы

- Команда фокусируется на решении конкретной задачи и не отвлекается на другие
- Нет навязанных решений
- Междисциплинарный подход к решению задач

## Минусы

- Продолжительный период “наладки” команды
- Возможно, что отношения внутри команды так и не выстроятся
- Проблема с трудоустройством после завершения проекта
- Дублирование существующих функциональных служб (для больших проектов)

# Матричная структура

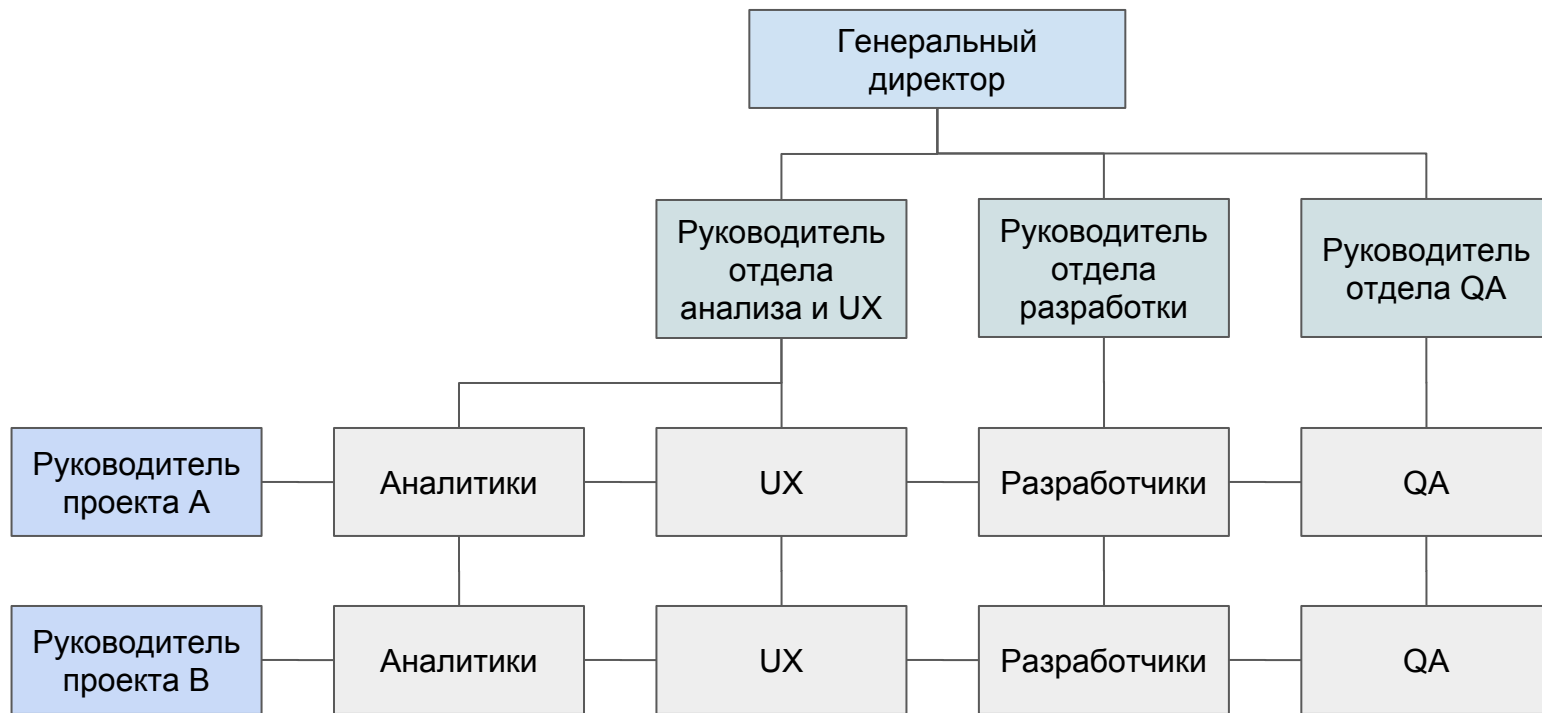
## Сущность:

- Постоянная структура
- Наложение одной структуры на другую (проектной на функциональную, региональной на товарную, клиентской на региональную)
- Подчинение сотрудников двум руководителям одного уровня

## Пример:

- Маркетолог при разработке продукта подотчетен руководителю проекта и директору департамента
- Руководитель проекта ставит задачи проектной группе, составляет графики работ, контролирует расходы
- Руководители департаментов определяют способы решения задач и контролируют их выполнение

# Матричная структура



# Матричная структура

## Плюсы

- Поддерживает сразу два направления стратегии
- Междисциплинарный подход к решению задач
- Гибкость структуры
  - Перераспределение функциональных специалистов между проектами
  - Снижение дублирования функций
- Хорошая координация деятельности функциональных специалистов за счет введения позиции руководителя проекта

## Минусы

- Подрыв принципа единоначалия, борьба за власть, анархия, конфликтность структуры
- Рост управленческого аппарата
- Удлинение сроков принятия решений
- Психологические проблемы персонала из-за нестабильности структуры
  - Низкая лояльность сотрудников из-за частых переходов
  - Отсутствие четких должностных инструкций
  - Невозможность планирования роста из-за частых смен менеджеров
  - Постоянная борьба за ресурсы, признание и вознаграждение

# Эволюция оргструктур

- Ремесленная/предпринимательская стадия
  - Номенклатура продукции ограничена, оборот небольшой
  - Руководитель в состоянии контролировать процессы производства и реализации
- Формирование функциональной структуры
  - Делегирование полномочий
- Усиление функциональной структуры
  - Выстраивание вертикальной иерархии вдоль основной цепочки
  - Добавление новых функций, бюрократизация
  - Информационная перегрузка руководства, замедление принятия решений
- Переход к дивизиональной структуре
  - Появляются возможности для дифференциации целевых рынков
- Переход к матричным/проектным структурам

# Когда применяется функциональная структура?

- Ставка на технологическое превосходство, а не time to market
- Руководство в состоянии осуществлять координацию и контроль
  - Ограниченная сложность решаемых задач
  - Стабильность условий функционирования организации
- Есть один основной вид продукции, процесс производства простой
- Подразделения тесно связаны друг с другом
- Внешняя среда стабильна
  - Невысокая конкуренция
  - Стабильный спрос
  - Технологический запас
  - Макроэкономика и политика благоприятны
- Массовое производство
- Небольшие компании с простым производственным процессом
- Организации, от деятельности которых зависит безопасность граждан
- Мебельные фабрики
- Гостиницы
- Страховые компании
- Банки
- Авиакомпании
- Пожарные команды

# Когда применяется дивизиональная структура?

- Широкая номенклатура продукции, дифференциация рынков по клиентам и регионам
- Требуется удовлетворить потребности целевых рынков
- Отсутствие тесных взаимосвязей между подразделениями
- Емкость рынка достаточна для организации производства в нескольких дивизионах
  - Особенно важно при дорогом оборудовании
- Компании с широкой номенклатурой продукции
- Компании, ориентированные на несколько групп клиентов
- Компании, действующие в разных странах
- Слишком большие компании

# Когда применяется матричная структура?

- Невозможность или нежелание ограничиваться одним принципом группировки
- Инновационный вид деятельности
- Динамичность и непредсказуемость внешней среды
- Мультинациональные компании
  - Например, менеджер по товару подотчетен VP по товарной группе и региональному VP
- Исследовательские организации
- Компании с быстро меняющейся номенклатурой продукции
- Фирмы, производящие сложное оборудование по спецзаказам
- Редакции газет и журналов
- Производители модной одежды
- Рекламные компании