**1. Принципы организационной деятельности**

Термин "организация" в менеджменте употребляется в двух значениях:

·                   организация (как объект или система) - предприятие, фирма, компания и т.п.;

·                   организация (как процесс или функция) - обеспечение эффективности и результативности совместной деятельности людей.

В самом общем случае организация как объект представляет собой группу людей, сознательно и целенаправленно работающих вместе для получения значимого для всех результата.

Что же такое организация как процесс (функция)? Для ответа на этот вопрос сначала попытаемся понять, что означает организовать совместную деятельность группы людей.

***Организовать совместную деятельность*** - это значит:

а) сформулировать цель деятельности;

б) определить необходимое количество исполнителей соответствующей квалификации;

в) осуществить декомпозицию цели - разделить цель на взаимосвязанные [задачи](https://xn--80aa2bbdc.xn--p1ai/mod/resource/view.php?id=60449);

г) распределить между исполнителями [задачи](https://xn--80aa2bbdc.xn--p1ai/mod/resource/view.php?id=60449), ресурсы, полномочия и ответственность в соответствии с их квалификацией;

д) обеспечить эффективное взаимодействие исполнителей в соответствии с целью совместной деятельности.

***Декомпозиция цели*** подразумевает, что правильное и своевременное выполнение каждым исполнителем своей части работы приведет в итоге к достижению общей цели организации. Однако разделение сложной цели на [задачи](https://xn--80aa2bbdc.xn--p1ai/mod/resource/view.php?id=60449) в соответствии с компетенциями и обязанностями сотрудников, а также обеспечение их необходимыми ресурсами и полномочиями еще не означает эффективную организационную деятельность. Для продуктивной работы необходимо обеспечить ***координацию*** ***работы исполнителей*** организации.

Другими словами, работа группы людей может считаться организованной, если каждый исполнитель знает:

·                   что он должен делать;

·                   какими ресурсами (инструментами, деньгами, временем и т.п.) он для этого располагает;

·                   что он уполномочен требовать или может ожидать от других исполнителей в группе;

·                   какую ответственность он несет за порученные ему [задачи](https://xn--80aa2bbdc.xn--p1ai/mod/resource/view.php?id=60449);

·                   как (в каком порядке, по какому алгоритму) исполнители должны взаимодействовать между собой.

Организационная деятельность в самом общем случае предполагает:

·                   распределение задач между исполнителями;

·                   обеспечение эффективного взаимодействия между ними.

Любая организационная деятельность характеризуется следующими признаками:

·                   наличие общей цели или совокупности целей деятельности;

·                   совместная деятельность людей;

·                   особая система организационных отношений между людьми;

·                   управление совместной деятельностью людей;

·                   технологичность деятельности;

·                   наличие определенной организационной культуры.

«Структуру организации можно определить как простую совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие [задачи](https://xn--80aa2bbdc.xn--p1ai/mod/resource/view.php?id=60449), а затем достигается координация действий по решению этих задач». (Г. Минцберг)

Если организационная деятельность распространяется не на отдельную группу людей, а на предприятие в целом и предполагает сохранение организационных принципов в течение длительного времени, то говорят, что менеджеры создают ***организационную структуру предприятия***. (Подробно о структурах организации см. в дисциплине Теория организации)

Организационная структура - это совокупность всех подразделений предприятия и взаимосвязей между ними.

Решение о выборе типа и особенностей организационной структуры принимается высшим руководством предприятия и может динамически изменяться в зависимости от стратегических целей компании, а также тактики, избранной для достижения этих целей.

Процесс построения организационной структуры называется - ***организационным проектированием***, он состоит из следующих этапов:

1)      функциональная департаментализация - разделение организации по горизонтали на блоки, соответствующие важнейшим направлениям ее деятельности;

2)      построение иерархии - установление соотношения полномочий руководителей от высших к низшим;

3)      дальнейшее выделение более мелких подразделений;

4)      определение должностных обязанностей каждого сотрудника.

Наряду с термином "организационная структура" в менеджменте используется термин "организационная структура управления" (ОСУ). Часто эти термины используются как синонимы, однако между ними имеются существенные различия.

Организационная структура показывает количественный и качественный состав подразделений организации и схематически отражает порядок их взаимодействия между собой.

Понятие "***организационная структура управления***" указывает на принципы построения и особенности системы управления организацией.

По мнению Р. Данкана, структура организации выполняет две основные функции. Во-первых, она обеспечивает обмен информацией внутри организации для снижения уровня неопределенности при разработке управленческих решений. При высоком уровне информационной неопределенности (когда потребность в информации крайне высока) организационная структура должна быть достаточно гибкой для того, чтобы не препятствовать получению менеджментом необходимой информации. Второй функцией организационной структуры является обеспечение эффективной координации и интеграции. Важность интеграции возрастает с увеличением взаимозависимости подразделений организации.

Организационная структура управления (ОСУ) - это совокупность управленческих связей между управляющей (менеджментом) и управляемой (исполнителями) подсистемами организации, характеризующая порядок взаимодействия между ними в соответствии с иерархической соподчиненностью и полномочиями.

 По мнению Р. Дафта, в определении организационной структуры ключевыми являются следующие положения:

1.      Организационная структура отражает формальные отношения отчетности, уровни иерархии и сферу контроля руководства.

2.      Организационная структура определяет условия для эффективной коммуникации, координации и интеграции усилий всех подразделений.

3.      Организационная структура отражает объединение частей (индивидов и подразделений) в целостную систему.

Эти три элемента организационной структуры отражают принципы "вертикального" и "горизонтального" построения. Первые два элемента задают иерархию по вертикали, третий указывает на горизонтальное взаимодействие подразделений организации. Вертикальные связи в основном предназначены для осуществления контрольно-отчетных функций, горизонтальные обеспечивают координацию и сотрудничество.

***Сфера контроля***. Одним из важнейших параметров организационной структуры управления является сфера контроля (иначе - охват контролем, масштаб управления, масштаб управляемости, норма управляемости).

Сфера контроля - это количество взаимосвязей (взаимоотношений), которые приходится контролировать руководителю на каждом уровне управления.

При наличии у руководителя нескольких подчиненных ему приходится контролировать индивидуальные взаимоотношения с каждым из них, взаимоотношения со всеми подчиненными (группой), с отдельными группами подчиненных, между отдельными подчиненными и между группами подчиненных и т.п. Значительная разница в масштабах управляемости для разных уровней иерархии объясняется тем, что директору для эффективного взаимодействия со своими подчиненными (заместителями директора или начальниками цехов) требуется гораздо более детальная и разнообразная информация об их знаниях, опыте и деловых качествах по сравнению с той информацией о способностях подчиненных (рабочих), которую должен иметь руководитель низшего звена (бригадир).

Эти количественные значения также следует понимать как примерные рекомендации. Оптимальные величины масштаба управляемости могут меняться с течением времени в связи с появлением новых технологий (в том числе телекоммуникационных), методов управления, а также с учетом национальной специфики работников и менеджеров.

Тем не менее, число подчиненных должно быть меньше на уровне высшего руководства организации и может быть более значительным в низших звеньях организационной иерархии. Общепринято, что управляющий на более низких уровнях организации может руководить большим числом подчиненных, поскольку их работа менее сложна, чем у сотрудников на высших уровнях иерархии.

Количество уровней иерархии (уровней управления) в организации является еще одним важнейшим параметром организационной структуры. Большое количество уровней иерархии (от пяти до десяти и более) позволяет говорить о многоуровневых организационных структурах. При малом количестве уровней (не более четырех) говорят о плоских организационных структурах.

Как правило, многоуровневые организационные структуры образуются при использовании небольших значений сферы контроля (количества подчиненных). Большое количество подчиненных у руководителей на каждом уровне управления позволяет построить плоские структуры. В многоуровневой организационной структуре небольшое количество подчиненных у руководителя на каждом уровне управления обеспечивает малую сферу контроля, что значительно облегчает работу руководителя. Однако при этом каждый руководитель должен являться разносторонне подготовленным специалистом, так как ему приходится отвечать сразу за несколько направлений деятельности. Например, на предприятии, возглавляемом генеральным директором (высший уровень) трем его заместителям - директорам по направлениям деятельности (второй уровень иерархии) - приходится отвечать за такие направления, как маркетинг, исследования и разработки, закупки сырья, производство, хранение, сбыт продукции, управление финансами и др.

Кроме того, существенным недостатком многоуровневой организационной структуры является большое время прохождения информации от высшего уровня к низшему и обратно. При этом существует вероятность искажения и потери информации.

«Каждый раз, когда информация проходит очередной организационный уровень, от нее остается только 60%. И потери быстро нарастают, особенно в иерархичных компаниях с большим количеством организационных уровней». (К.Нордстрем, Й.Риддерстрале)

В плоской организационной структуре достоинства и недостатки в меняются местами. Широкая сфера контроля заметно усложняет работу руководителя, при этом большое количество специалистов на каждом уровне позволяет сделать управление более специализированным. Малое количество уровней иерархии уменьшает время прохождения и процент потерь информации. Однако управление такими организациями требует использования иных принципов, отличающихся от принципов управления многоуровневыми структурами.

Разумеется, в организациях сферы контроля различны на определенных уровнях иерархии (чем ниже уровень, тем шире сфера контроля), кроме того, этот параметр может отличаться у разных подразделений в зависимости от их специфики. Поэтому на некоторых ветвях многоуровневой организационной структуры могут присутствовать подразделения с широкой сферой контроля (семь и более подчиненных у руководителя), а на ветвях плоской структуры - подразделения с узкой сферой контроля (два-три подчиненных).

***Внутренней средой организации*** принято называть совокупность ситуационных факторов ее внутреннего строения и функционирования, основная часть которых является результатом управленческих решений менеджмента.

Помимо организационной структуры к основным переменным внутренней средыилюбой организации относятся:

·                   система целей организации;

·                   организационная структура управления (с учетом особенностей работы менеджмента);

·                   ресурсы организации (оборудование, материалы, сырье, финансовые средства и т.п.);

·                   персонал (сотрудники) организации (с учетом их квалификации, социально-психологических особенностей и т.п.);

·                   технологии (производства, хранения и доставки товаров, оказания услуг и т.п.).

Часто этот перечень дополняется таким фактором, как организационная культура, объединяющим в себе особенности коммуникаций и взаимоотношений между сотрудниками, между исполнителями и менеджерами, традиции предприятия и др.

***Постоянный анализ внутренней среды*** является важной задачей менеджмента любой организации.

В ходе такого анализа изучаются отдельные факторы, иногда называемые срезами внутренней среды:

·                   кадровый срез (кадровый состав предприятия; особенности найма, обучения и продвижения сотрудников; характер взаимодействия менеджеров и работников и др.);

·                   организационный срез (тип и особенности ОСУ; установленные на предприятии нормы, правила и процедуры; полномочия и ответственность менеджеров и др.);

·                   производственный срез (применяемые технологии производства продукта; построение системы снабжения; особенности складского хозяйства и др.);

·                   финансовый срез (уровень ликвидности и прибыльности предприятия; инвестиционные возможности и др.);

·                   культурный срез (особенности взаимоотношений между сотрудниками; виды коммуникаций; традиции и ритуалы; история предприятия и др.).

**2. Организационные полномочия**

Для правильного понимания принципов построения организационных структур управления и функционирования организации важно знать виды полномочий в организации.

***Полномочие*** - определенные права и обязанности, официально предоставленные кому-либо на совершение каких-либо действий посредством использования имеющихся ресурсов для достижения определенных целей.

В менеджменте различают ***три вида полномочий***: общие, линейные и функциональные.

***Общие полномочия*** подразумевают право принимать решения, связанные с постановкой целей организации, выработкой стратегии, действиями в кризисной ситуации и т.п. Такие полномочия принадлежат высшему руководству организации.

***Линейные полномочия*** предполагают наличие прямой должностной связи между руководителями и исполнителями, в рамках которой руководители отдают распоряжения исполнителям, т.е. указывают, что, когда, где (а иногда и как) они должны делать (или наоборот, не делать), чтобы обеспечить достижение поставленной цели. При этом линейные руководители несут ответственность за каждого подчиненного им исполнителя и координацию работ.

Иначе говоря, линейные полномочия обеспечивают управленческое воздействие руководителя на исполнителей в виде набора конкретных функций, включающих право оказывать на подчиненного административное воздействие (объявление взысканий и поощрений, увольнение и т.п.).

Линейные полномочия персонифицируют и упрощают взаимоотношения между руководителями и подчиненными. Таким образом, линейные полномочия создают иерархию управления в организации, называемую цепью команд (цепочкой полномочий).

Как правило, линейные полномочия включают [задачи](https://xn--80aa2bbdc.xn--p1ai/mod/resource/view.php?id=60449) оперативного управления деятельностью основных подразделений организации (производственных, сбытовых, финансовых и пр.), организации труда персонала, создания условий, необходимых для выполнения людьми своих обязанностей, поддержания благоприятного морально-психологического климата в коллективе и т.п.

***Функциональные полномочия*** обеспечивают управленческое воздействие руководителя на исполнителей в виде набора конкретных функций без права оказывать административное воздействие. Они реализуются посредством функциональных (косвенных) связей. Такие полномочия заключаются в том, что некоторые руководители имеют право принимать решения, регулирующие деятельность работников, непосредственно подчиненных другим (линейным) руководителям. Причем эти решения являются обязательными для исполнения этими работниками.

Например, начальник отдела кадров предприятия имеет право требовать от своих подчиненных, сотрудников отдела кадров, исполнения обязанностей в пределах их функций, а также поощрять их за хорошую работу или налагать административные взыскания за плохую, т.е. по отношению к ним он является линейным руководителем. При этом он также имеет право давать указания в пределах своих функций сотрудникам других департаментов, отделов и служб (например, обязывая их подать в срок соответствующие данные). Однако административными правами по отношению к ним он не обладает, т.е. является функциональным менеджером.

Руководители, имеющие право использовать по отношению к сотрудникам линейные полномочия, называются линейными руководителями (линейными менеджерами), а имеющие право использовать только функциональные полномочия – функциональными руководителями (функциональными менеджерами).

Для сохранения принципа единоначалия (подчинения исполнителей только одному линейному руководителю) содержание и объем функциональных полномочий в организациях строго регламентируются. Обычно такими полномочиями обладают главные специалисты фирмы (главный бухгалтер, главный экономист и пр.) и руководители соответствующих отделов и служб (например, отдела кадров, планового отдела и пр.).

Общие, линейные и функциональные полномочия относятся к ***распорядительным полномочиям***.

Помимо них существуют и другие типы полномочий.

***Представительские полномочия*** предусматривают выполнение назначенными сотрудниками по поручению руководства таких функций, как координация и контроль деятельности.

Отдельные сотрудники (а также временные или постоянные комиссии и комитеты), реализующие функцию координации, наделяются ***координационными полномочиями***. Такие полномочия реализуются в процессе разработки несколькими подразделениями совместных решений или проектов. Лица или подразделения, которые наделяются координационными полномочиями, имеют право от имени высшего руководства согласовывать деятельность отдельных подразделений и сотрудников и направлять ее в русло, соответствующее целям организации.

***Контрольно-отчетными полномочиями*** наделяются сотрудники, выполняющие в установленных рамках функции проверки деятельности подразделений (и отдельных сотрудников) и получения от них необходимой информации. Подобные полномочия могут быть возложены на специальные подразделения (например, контрольно-ревизионный отдел, службу мониторинга), а также на функциональные службы (например, бухгалтерию).

***Согласительные полномочия*** состоят в том, что их обладатели обязаны выразить свое отношение к решениям, принимаемым в рамках распорядительных или координационных полномочий. К ним относятся:

-        ***рекомендательные полномочия*** (они являются наиболее ограниченными и сводятся в основном к консультированию линейного руководства);

-        ***обязательные согласования*** (расширенные рекомендательные полномочия). Иногда выделяют особый тип обязательных согласований - ***предостерегающие полномочия***. Ими располагает, например, юридическая служба, сотрудники которой проверяют соответствие управленческих решений действующим правовым нормам. Однако руководители имеют право игнорировать мнение предостерегающих специалистов, беря на себя всю полноту ответственности за возможные последствия;

-        ***параллельные полномочия*** (такие полномочия дают право отклонять отдельные решения линейного руководства, поэтому их иногда называют блокирующими). Блокирующими полномочиями обладает, например, главный бухгалтер предприятия, так как без его согласия не может быть принято решение, относящееся к финансовой деятельности компании.

Часто в менеджменте используется понятие "***штабные полномочия***". Под ними подразумевается совокупность различных полномочий, реализуемых специальным административным аппаратом компании, называемым штабом. К штабным часто относят: функциональные, согласительные и представительские полномочия.

Таким образом, структуру полномочий, возникающих в организациях, можно проиллюстрировать схемой (рис. 8).

Типы полномочий в менеджменте

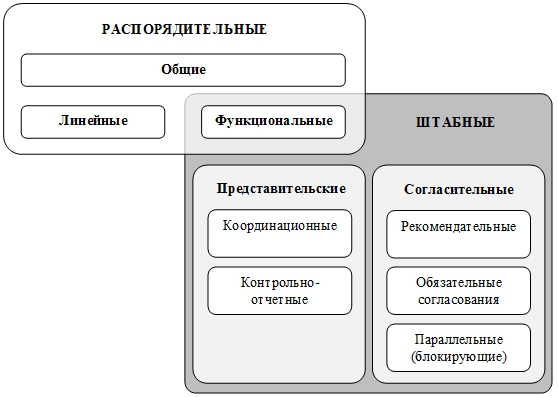


Рис. 8

***Централизация и децентрализация управления***. Еще одним важным параметром ОСУ любой компании является соотношение централизации и децентрализации управления.

В ***централизованных организационных структурах*** высшее руководство оставляет за собой большую часть полномочий.

В ***децентрализованных организационных структурах*** полномочия ***делегируются*** (передаются) и на нижестоящие уровни управления.

Большое значение имеет выбор оптимального соотношения между централизацией и децентрализацией властных функций в организации, так как от этого зависит эффективность управления.

Излишняя централизация управления приводит к тому, что деятельность организации почти полностью зависит от высшего уровня управления. При этом менеджеры среднего и низшего звеньев играют роль лишь проводников и исполнителей решений топ-менеджмента. В таких компаниях, как правило, не поощряется креативность, новаторство и самостоятельность менеджеров. С другой стороны, и для высшего руководства это чревато серьезными негативными последствиями, такими как большие перегрузки (из-за чего происходит снижение эффективности их работы); необходимость заниматься оперативным управлением в ущерб долгосрочным планам и программам и т.п.

Решить эти и некоторые другие проблемы позволяет децентрализация, в основе которой лежит понятие "делегирование полномочий".

Делегирование полномочий - это передача части функций руководителя другим менеджерам или сотрудникам для решения конкретных задач. Используется для оптимизации работы руководителя за счет снятия с него некоторых полномочий и снижения сферы контроля.

Делегирование полномочий используется для оптимизации системы управления компанией. В основе делегирования полномочий лежит уверенность в том, что сотрудники, работающие над конкретной проблемой, лучше понимают ситуацию, чем руководитель, и им проще найти верное решение.

***При делегировании полномочий очень важно учитывать два обстоятельства***:

во-первых, дополнительные функции и ответственность за их выполнение можно передавать лишь тем сотрудникам, чьи компетенции, профессиональные и личностные качества соответствуют определенным требованиям (например, таким как ответственность, большой опыт работы, самостоятельность, желание заниматься управленческой деятельностью, коммуникабельность и т.п.);

во-вторых, вместе с дополнительной ответственностью этим сотрудникам должны передаваться соответствующие права, позволяющие им принимать управленческие решения.

Кроме того, высшие менеджеры, делегируя часть своих полномочий другим сотрудникам, не должны забывать об их материальном вознаграждении (например, повышении заработной платы, выплате премий и т.п.). Недостаточное внимание к правилам делегирования полномочий может свести на нет все усилия по улучшению работы организации или даже полностью парализовать ее работу.

Из эффективного делегирования можно извлечь много пользы, что делает его весьма целесообразным:

•        Вы сможете выполнить больше работы и легче уложиться в определенные сроки.

•        Вы сможете лучше контролировать работу благодаря распределению специфических заданий.

•        Члены Вашей команды будут развиваться, приобретая обширный опыт и новые навыки.

•        Вы сможете лучше оценивать выполнение работы членами Вашей команды.

•        Вы сможете более справедливо распределять рабочую нагрузку среди членов команды.

•        Вы сможете развивать собственные навыки планирования, организации, мотивации и контроля.

•        Ваш персонал увидит в Вас менеджера, который их развивает.

•        Ваш менеджер увидит, что Вы и Ваша команда сосредоточены на достижении результатов.

Вы можете увидеть в этом некоторые недостатки. Может быть, Вы сочтете делегирование средством разгрузки себя от работы или способом избежать ответственности в различных областях. Вы можете почувствовать, что делегирование лишит Вас популярности. Возможно, Вы считаете, что Вам необходимо все делать самому, потому что именно Вы в конечном итоге отвечаете за результаты. Однако это ***неправильное понимание сути управленческой ответственности.*** Для эффективного управления Вам ***требуется делегировать*** некоторую работу и решения. Это означает предоставление кому-либо полномочий, ресурсов и времени для выполнения заданий от Вашего лица. Вы сохраняете общую ответственность за результаты, контролируя их выполнение, и, таким образом, получаете удовлетворение от того, что результаты достигаются, хотя Вы и не принимаете в выполнении заданий непосредственного участия.

Если Вы понимаете, что делегируете полномочия в недостаточной степени, Вам необходимо выделить задания и виды деятельности, подходящие для делегирования. Мэддокс (Maddux, 1990) выделил девять категорий работы, которую можно делегировать:

•        ***Решения, принимаемые Вами наиболее часто***. Второстепенные решения и без конца повторяющиеся процедуры часто поглощают большую часть рабочего дня. Большинство из них, если не все, можно делегировать, обучая служащих использованию применяемых процедур и политике. Возможно, они знакомы с деталями уже лучше, чем Вы!

•        ***Функции, в которых Вы являетесь экспертом***. Обычно это операционная работа, а не управленческие функции. Вызов для менеджера состоит в том, чтобы мотивировать других добиваться лучших результатов, чем получали Вы, когда были рядовым исполнителем. Часть сэкономленного времени может быть использована Вами на изучение других функций, для того чтобы лучше их выполнять.

•        ***Задания и проекты, в которых Вы наименее компетентны***. Подчас некоторые из Ваших служащих компетентнее Вас и могут выполнять часть работы лучше, чем Вы сами.

•        ***Функции, которые Вам не нравятся***. Выполнение функций, которые Вам не нравятся, — неприятное занятие. Вы, возможно, отложите их выполнение или займетесь ими с пренебрежением. Если Вы изучите вкусы, антипатии и способности Вашего персонала, Вы наверняка сможете найти кого-либо, кому понравится данное задание и кто выполнит его хорошо. Если персоналу понадобится тренинг для выполнения этих функций, предоставьте его.

•        ***Работа, выполняя которую сотрудники приобретут опыт***. Она дает персоналу возможность служебного роста, пробы своих сил и мотивирует.

•        ***Задания, добавляющие разнообразие.*** Смена темпа обычно приветствуется и может дополнительно мотивировать.

•        ***Виды деятельности, которые расширяют фронт работ***. По мере того, как служащие становятся более опытными, они начинают правильно планировать время. Возложите на них дополнительные обязанности и ответственность для повышения уровня их полномочий.

•        ***Задания, способствующие увеличению количества людей, которые смогут выполнить важную работу***. Максимизируйте силу группы, давая людям возможность приобретать необходимый опыт поддержки друг друга, в условиях чрезвычайных обстоятельств или в периоды выполнения необычайно тяжелой работы.

•        ***Задания, дающие возможность поощрять творческие таланты***. Служащие не проявляют творческих способностей в условиях подавляющей среды. Им необходимо предоставить определенную свободу и возможность проявлять инициативу. Стимулируйте их работу трудными проблемами и проектами и вознаграждайте творческие решения.

Как только Вы выделили несколько областей работы для делегирования, способ, которым Вы планируете, организуете, мотивируете и контролируете делегированные задания, может привести к успеху или неудаче этой инициативы.

Важно определить наиболее подходящего человека для каждого делегируемого задания. Вы должны рассмотреть, насколько доступно задание и как оно сочетается с другими областями работы. Возможно, найдется тот, кто проявляет интерес к данной области работы и будет рад шансу продемонстрировать свою способность. Или можно предложить попробовать свои силы сотруднику, которому наскучила его повседневная работа. Следует обратить внимание также на тех, кто воспользовался бы шансом показать, что он готов для повышения в должности.

После того как Вы определили подходящего человека, Вам необходимо договориться о целях. Вы должны поставить четкие [задачи](https://xn--80aa2bbdc.xn--p1ai/mod/resource/view.php?id=60449) и установить метод измерения того, насколько хорошо выполняется работа, чтобы обеспечить ***обратную связь***. ***Делегируя полномочия, Вы сохраняете за собой ответственность за выполнение работы*** в отличие от случая, когда Вы просто отказываетесь от работы.

Эффективное делегирование означает, что Вы будете иметь больше времени для других видов деятельности, включая обучение и руководство. Это позволит Вам развивать навыки работников таким образом, чтобы они могли выполнять делегированные задания и работать эффективно без Вашего ежедневного контроля.