

Необходимость в неформальной структуре как элементе социальной организации обусловлена такими факторами:

- невозможность стандартизировать все отношения, возникающие в процессе трудовой деятельности;
- неизбежность возникновения в организации непредвиденных ситуаций, которые требуют нестандартных решений;
- необходимость выработки и проверки на практике новых стандартов поведения и отношений, которые вначале, как правило, возникают в неформальных организациях;
- невозможность на практике свести все отношения между людьми только к решению производственных задач.

Неформальная организация может рассматриваться также в виде своеобразного буфера между жесткой формальной структурой и живым человеком.

Такие *компоненты неформальной структуры*, как распространение слухов, система внутрифирменных отношений, личные связи, наставничество, корпоративная культура, выступают факторами развития современной коммерческой структуры.

Опытные менеджеры осознают существование неформальных организаций и стремятся использовать их в процессе текущей работы и не конфликтовать с ними и их лидерами. Более того, современные теоретики менеджмента рекомендуют *выявлять неформальных лидеров и управлять ими*, поощрять тех, кто не мешает, а помогает достижению целей организации.

РЕКОМЕНДАЦИИ

Как строить отношения с неформальными группами и их лидерами:

- прежде всего, признать существование неформальной организации и осознать, что ее уничтожение приведет к негативным последствиям;
- прислушиваться к мнению лидеров и членов неформальных групп;
- при планировании тех или иных действий учитывать их возможное отрицательное влияние на неформальную организацию;
- привлекать лидеров неформальных организаций к принятию управленческих решений;
- своевременно и объективно информировать сотрудников, препятствуя возникновению и распространению в организации слухов.

3.4. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Структура управления производством должна быть как можно проще, а штат управления – как можно меньше.

3.4.1. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И ПРАВИЛА ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Образцовые компании предстают одновременно и централизованными, и децентрализованными.

Разные организации имеют немало общих черт и характеристик, и в то же время по многим характеристикам они существенно отличаются. Все отличия и особенности конкретной организации должны быть учтены при разработке ее организационной структуры.

Формирование организационных структур управления называется *организационным проектированием* и в общем виде представляет собой закрепление тех или иных функций, прав и ответственности за персоналом фирмы.

Формальная организационная структура разрабатывается для достижения стратегических целей организации. Это своеобразный официальный план выполнения задач, которые приводят к достижению цели. *Формальная организационная структура* – это целостная система, разработанная таким образом, чтобы работающие в ней люди наиболее эффективным способом достигли поставленной цели. Это каркас системы управления, основными элементами которой являются: функции, взаимосвязи, уровни подчиненности.

Задача высшего руководства состоит в том, чтобы выбрать и сформировать такую организационную структуру, которая в максимальной степени отвечала бы целям и задачам предприятия: распределяла и направляла усилия всего персонала на достижение стратегических целей и эффективно взаимодействовала с внешней средой. Следовательно, проектирование структуры должно базироваться на стратегических планах организации. Подобная зависимость означает, что изменение стратегии фирмы, как правило, влечет за собой и

соответствующее изменение ее организационной структуры. В случае обнаружения несоответствия своих организационных структур внутренним и внешним условиям руководство, не колеблясь, разрабатывает и внедряет новую структуру, максимально соответствующую сложившейся обстановке.

Принципы формирования организационных структур. В связи с важным для менеджмента значением организационной структуры управления к ней предъявляется множество требований, которые сформулированы в форме нижеследующих *принципов*:

- структура управления должна отражать, прежде всего, цели и задачи организации;
- оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными подразделениями (работниками), обеспечивающее творческий характер работы, нормальную загрузку и специализацию (подразделение или работник не должны решать задачи, которые эффективнее решит другое подразделение или работник);
- связь структуры с полномочиями и ответственностью каждого работника и органа управления, с вертикальными и горизонтальными связями между ними;
- соответствие функций и обязанностей полномочиям и ответственности каждого подразделения и отдельного работника;
- учет специфики и особенностей конкретной организации, для которой разрабатывается структура управления, адекватность социально-культурной среде организации;
- решение одних и тех же задач не должно находиться в ведении разных подразделений;
- взаимодействие работника и организации формируют не власть и подчинение, а координация и контроль;
- структура системы управления базируется на децентрализации административного руководства;
- объединение людей для совместной деятельности в бизнесе строится на взаимной выгоде, общей заинтересованности в результатах дела.

Создание нового подразделения. Важной особенностью организационного проектирования является необходимость пересмотра структуры, функций, взаимосвязей и полномочий всех существующих подразделений в случае, если создается новое подразделение. Независимо от того, выполняли ли ранее эти функции несколько подразделений, либо никто ранее их не выполнял, в ходе проектирования нужно *найти ответы на такие вопросы*:

- какие задачи будет решать новое подразделение?
- кому непосредственно оно будет подчинено?
- какие формы связи будут установлены между новым подразделением и старыми?
- какие органы и подразделения организации будут доводить до него информацию?
- каким органам новое подразделение будет доводить информацию?
- на каком иерархическом уровне будет находиться новое подразделение?
- какими полномочиями наделяются работники нового подразделения?

Тенденции эволюции организационных структур заключаются в том, что в ходе многочисленных экспериментов часто используют самые неожиданные сочетания и комбинации известных типов структур. Создаваемые структуры стремятся максимально приблизить к конкретным условиям их функционирования. Однако главная тенденция состоит в том, что каждая вновь созданная организационная структура становится более простой и гибкой по сравнению с ранее существовавшей. Специалисты называют такие основные *требования, которым должны удовлетворять современные эффективные организационные структуры*:

- сокращение численности персонала структурных подразделений и повышение его квалификации;
- уменьшение количества уровней управления;
- ориентация текущей работы на запросы потребителей;
- создание условий для гибкой комплектации продукции;
- быстрая реакция на изменения;
- гибко перенастраиваемое оборудование;
- высокая производительность при минимизации затрат;
- минимизация запасов сырья и материалов;
- безупречное качество продукции и ориентация на прочные связи с потребителем.

Эффективность построения организационной структуры нельзя оценить каким-то одним показателем. Здесь необходимо учитывать как то, насколько структура обеспечивает достижение организационных целей, так и соответствие ее построения и функционирования объективным требованиям и принципам, предъявляемым к организационным схемам.

3.4.2. ПОРЯДОК РАЗРАБОТКИ ФОРМАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Стратегия определяет структуру.

Организационные проекты должны полностью охватывать управленческую деятельность. Разработке оргпроекта обязательно предшествует детальное обследование сложившейся системы управления, выявление проблем и определение направлений дальнейшего развития.

Организационные проекты для вновь создающихся фирм проектируются исходя из анализа складывающейся рыночной и производственно-экономической ситуации, аналогов подобных и уже действующих схем.

Механизм формирования организационных структур управления состоит из трех основных этапов:

- анализ существующей структуры управления;
- организационное проектирование;
- внедрение разработанной организационной структуры.

Анализ существующей структуры управления. На первом этапе определяется и анализируется характер предстоящих задач и работ, анализируется существующая структура и действующие структуры в родственных фирмах, а также нововведения в области организации управления бизнесом. Организация разбивается по горизонтали на отдельные блоки, каждый из которых соответствует основным направлениям деятельности по реализации ее стратегии. Детализируются отдельные этапы, объемы и виды работ, выявляются дублирование, параллелизм и ненужная работа.

Организационное проектирование. На этом этапе выявляются и определяются:

- система целей, общих для фирмы и каждого структурного подразделения;
- состав, взаимосвязь и подчиненность отделов, служб и подразделений;
- состав задач и функций каждого подразделения;
- схема линейных и организационных отношений и связей между подразделениями;
- численность и состав работников аппарата управления в подразделениях, их взаимосвязь и подчиненность;
- распределение полномочий и ответственности между подразделениями;
- порядок принятия решений по различным задачам управления;
- порядок и последовательность формирования, сбора, хранения, обработки и выдачи информации;
- уровень управляемости производственными подразделениями;
- степень централизации и децентрализации управления по звеньям, ступеням и отдельным исполнителям;
- регламентация управленческой деятельности.

Организационный проект предприятия (организации, фирмы) *включает*, как правило, такие разделы:

- общая характеристика организации;
- производственная структура;
- структура и штат администрации;
- организационные проекты производственных подразделений и вспомогательных служб;
- технология и методы управления;
- производственная программа;
- связи с внешней средой;
- расчет численности персонала организации;
- организация материально-технического обеспечения деятельности;
- размещение основных и вспомогательных производств;
- перечень объектов, подлежащих строительству, приобретению и аренде;
- расчет объемов инвестиций по периодам;
- экономическая эффективность оргпроекта.

Внедрение разработанной организационной структуры. На заключительном этапе определяются должностные обязанности на всех уровнях управления и назначаются конкретные исполнители. Распределение производственных обязанностей и формирование рабочих групп в конечном итоге приводит к созданию функциональных подразделений, выполняющих конкретную работу под руководством руководителя подразделения.

Эффективность функционирования организационных структур самого различного типа определяется тем, насколько точно были соблюдены в ходе их формирования такие принципы:

- системный подход (учет всех факторов, влияющих на предприятие);
- оптимальное сочетание централизации руководства и самоуправления на местах;
- четкое определение функций, прав и обязанностей структурных подразделений и каждого конкретного исполнителя;
- максимальное сокращение времени прохождения информации от высшего руководства до конкретного исполнителя;
- своевременная реакция на изменение спроса на продукцию или услуги организации;
- приспособляемость системы управления и всей организации к внешней среде.

Следует помнить, что *успешно работающие организации постоянно оценивают степень соответствия своих организационных структур внутренним и внешним условиям*. В случае обнаружения несоответствия руководство, не колеблясь, разрабатывает и внедряет новую организационную структуру, максимально

соответствующую сложившейся обстановке.

3.4.3. ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРУКТУРЫ АППАРАТА УПРАВЛЕНИЯ

Нужно стремиться сделать организацию такой, где каждому дышало бы в спину 2-3 человека, тогда сотрудники начнут задумываться над тем, что они делают.

Структурное подразделение аппарата управления предприятия – это административно обособленная его часть, которая выполняет одну или несколько функций управления. Структура аппарата управления характеризует состав и взаимосвязь его подразделений и отдельных должностных лиц.

К *звеньям управления* относятся структурные подразделения и отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления. *Ступени управления* характеризуют последовательность подчинения одних звеньев управления другим снизу доверху. На основе поступающей информации менеджерами на каждой ступени принимаются решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев.

Формирование структуры подразделений состоит в группировке персонала по отделам, секторам, группам, которые затем объединяются в более крупные структурные единицы. Определяя порядок и нормы распределения людских ресурсов внутри организации, структура подразделений влияет на качество работы организации.

Всякий начальник стремится к увеличению числа подчиненных, а не соперников.

А.Блох. Закон Мэрфи

Добиться того, чтобы управленческая организационная структура была максимально эффективной, руководство организации может только в случае неуклонного *соблюдения таких принципов:*

Количество подчиненных	охват структурной всей управленческой деятельности организации;	5	10	15
Число взаимосвязей	– оперативная реакция на изменения ситуации;	18	44	100
	– минимальное количество уровней и звеньев управления;	6	200	5 200
				245 570

- минимальные затраты на принятие решений и доведение их до исполнителей;
- оптимальное сочетание централизации и децентрализации управленческих функций;
- оптимальная численность, управляемость и время выполнения управляющих функций;
- оптимальное соотношение численности руководителей, специалистов и технических работников;
- равномерная загрузка всех звеньев и уровней управления.

Менеджер тратит достаточно много времени на координацию и контроль деятельности подчиненных. Какое количество подчиненных у руководителя определенного уровня можно считать оптимальным? Обычно оперируют такими понятиями, как *диапазон контроля* или *норма управляемости*, под которыми понимается количество непосредственно подчиненных одному руководителю работников.

На определение диапазона контроля влияет не просто количество подчиненных и выполняемых ими работ, а число *контролируемых отношений*. Французский исследователь В.А.Грайкунас предложил формулу для определения числа всех возможных взаимосвязей руководителя в рабочей группе:

$K = n(2^{n-1} + n - 1)$, где n – количество подчиненных. Результаты вычислений по формуле для разного количества подчиненных приведены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Количество возможных взаимосвязей руководителя в зависимости от количества подчиненных

Реальное количество взаимосвязей в подразделении в ходе трудового процесса значительно меньше теоретически возможного. Однако следует помнить, что *нагрузка менеджера растет в геометрической прогрессии по мере роста независимых друг от друга подчиненных*.

При определении реального количества взаимосвязей руководителя следует учитывать *особенности его взаимодействия с подчиненными*, которые заключаются в том, что:

- с одной стороны, перекрестные отношения между работниками иногда могут потребовать участия руководителя в качестве посредника;
- с другой стороны, если работа подчиненных не взаимосвязана, то перекрестные и групповые

отношения не принимаются в расчет.

Успешному использованию этих особенностей способствует учет трех различных видов отношений, которые обычно складываются при выполнении взаимосвязанных работ:

- прямые отношения подчинения, число которых равно числу подчиненных;
- перекрестные отношения (взаимное консультирование), возникающие между подчиненными одного руководителя;
- прямые групповые отношения, возникающие между менеджером и каждой возможной комбинацией отношений между подчиненными (рабочей группой).

Специалисты называют различные нормы управляемости. Опыт показывает, что человек работает в оптимальном режиме, когда взаимодействует с 3-6 людьми. На практике один руководитель обычно возглавляет от 3 до 15 работников (иногда бывает 25-30 подчиненных). Я.Гамильтон, основываясь на военном опыте, пришел к выводу, что количество подчиненных может быть большим на нижних уровнях организации и должно быть меньшим на высших уровнях: “Чем ближе мы подходим к высшему руководству организации, тем чаще вынуждены работать с группами из трех человек”.

Норму управляемости обычно увеличивают путем *минимизации контроля*, позволяющей экономить время менеджера. Добиться этого можно такими способами:

- обучением подчиненных, подготовкой их к самостоятельному принятию решений и уменьшению числа контактов с руководителем;
- поощрением сотрудничества между членами трудового коллектива, самостоятельного разрешения разногласий и взаимной консультации;
- упрощением принятия решений в стандартных ситуациях путем установления детальных правил (алгоритмов) принятия решений для возможных производственных ситуаций.

3.5. КУЛЬТУРА И РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Существует четкая зависимость между культурой организации и ее успешной деятельностью.

3.5.1. КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ

Золотое правило любой системы – не обижать лучших.

Успех организации зависит не только от технологии и техники менеджмента, организации бухучета, планирования, исполнительской дисциплины, контроля и т.д., а и таких составляющих, как стиль управления и культура организации, в которых проявляется “характер”, “дух” и стиль фирмы, ее индивидуальность. Поэтому все больше внимания в теории и практике менеджмента ученые и руководители уделяют понятию “культура организации”, а при решении технических проблем всегда ориентируются на элементы культуры. Интерес к культуре организации возрастает потому, что растет понимание влияния феномена культуры на успехи и эффективность деятельности организации.

Культуру организации (*корпоративную культуру*) рассматривают как систему ценностей, норм и правил, философию, которую разделяют все сотрудники. Это отношение руководства и персонала организации к основным ценностям, культивируемым фирмой.

Составляющими понятия “культура организации” являются:

- отношение к риску в бизнесе;
- культивирование предпринимательского духа;
- стремление к независимости действий на рынке;
- стремление к ведению дела на высоком уровне;
- отношение к качеству продукции и услуг и удовлетворению потребностей клиентов;
- отношение к людям, сотрудникам и клиентам;
- отношение к работе, успехам и неудачам.

Культура организации всемерно *способствует*:

- усилению внутренних связей между сотрудниками и подразделениями;
- усилению мотивации труда работников;
- более эффективной координации усилий, нежели формальная система планирования и контроля;
- инновациям и использованию их в деятельности компании.

Процесс создания организационной культуры не имеет четких и универсальных рецептов, требует знаний в области психологии, деятельных постоянных усилий, проведения стабильной долгосрочной политики внутри организации. Однако многие специалисты отмечают, что организационная культура формируется в процессе совместного преодоления персоналом организации трудностей внешней адаптации и внутренней интеграции.