

A portrait of Vladimir Tokarev, a middle-aged man with grey hair and a goatee, wearing a dark suit, light blue shirt, and dark tie with white polka dots. He is wearing a gold watch on his left wrist and a gold ring on his left hand. He is sitting in a wheelchair, with his hands resting on the armrests. The background is dark.

Владимир Токарев

Новая модель делегирования

Русский менеджмент –
Книга 2

Владимир Токарев
Новая модель делегирования.
Русский менеджмент – Книга 2

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=27613177
ISBN 9785449001221*

Аннотация

Это второе издание книги «Русский менеджмент» (выходит в 9 книгах), предназначенное для того, чтобы помочь бизнесу преодолеть существующий разрыв в теории и практике управления. И одновременно третье издание второго практикума «Русский менеджмент». Для руководителей всех уровней и владельцев бизнеса, а также всех, кто хотел бы стать суперпрофи. Суперпрофи – это тот, кто не только хорошо знает свою профессию, но еще использует в своей практике научный менеджмент.

Содержание

| | |
|--|----|
| Расширенная аннотация | 6 |
| Отличия от первого издания | 8 |
| Третье издание | 10 |
| Краткое содержание | 11 |
| Вступление и инструкция по применению книги | 13 |
| Часть 1. Критическая масса управленческих знаний | 18 |
| Повторение пройденного | 18 |
| Введение – Универсальный солдат для бизнеса: «нанотехнологии» управления | 23 |
| 1. Функции управления | 31 |
| 2. Делегирование | 36 |
| 3. Принципы построения организации | 38 |
| 4. Функциональная организационная структура – основное звено любой организации | 42 |
| 5. Дробление функциональной структуры – дивизиональные оргструктуры | 47 |
| Делегирование (окончание) | 52 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 54 |

**Новая модель
делегирования
Русский менеджмент
– Книга 2**

Владимир Токарев

© Владимир Токарев, 2020

ISBN 978-5-4490-0122-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Приглашаю в проект по изданию серии книг «Маркетинг на рынке вакансий» в рамках новой концепции управления персоналом. Совершим русское экономическое чудо вместе!



Рис. 1. Издание последней книги серии «Маркетинг на рынке вакансий» является содержательной целью данного проекта краудфандинга.

Присоединяйтесь к нашему проекту краудфандинга! Участвуйте в этом проекте, и вы получите проверенные практикой инструменты для ускоренного накопления критической массы управленческих знаний для победы в конкурентной борьбе и/или для личного самосовершенствования.

Расширенная аннотация

Практику управления вашей компании можно сравнить с менеджментом аналогичной компании на Западе по таким показателям, как производительность труда и качество товаров и услуг. За редким исключением разница велика. Как преодолеть существующий разрыв?

Первое, что нужно сделать, – это приобрести критическую массу управленческих знаний: научиться применять научный метод для уменьшения потерь в любой работе; освоить функции управления для того, чтобы научиться решать проблемы своей организации так, чтобы они больше не повторялись и др. Как этого добиться – этому посвящена серия книг «Русский менеджмент. Критическая масса управленческих знаний».

Однако, освоение теории менеджмента требует упорного труда. Как было хорошо в русских сказках: трудиться не нужно – влез в одно ушко Сивке-бурке и вылез в другое умным, богатым и красивым добрым молодцем.

Как освоить непростую теорию научного менеджмента, получая при этом усладу? Здесь вам помогут *Сказки для топ-менеджеров* – управленческая интерпретация известных сказок.

Читая книгу и выполняя ее рекомендации, вы получите удовольствие и одновременно инструментарий, который

позволит вам в соревновании «русского менеджмента супро-
тив американского» выйти победителем.

Отличия от первого издания

В этом издании я убрал достаточно большой раздел – мой блог, где я подробно беседую с виртуальным персонажем – любознательным генеральным директором (Любозн. гендир. далее). Эти беседы я издаю отдельной книгой¹ с новым приложением – расширенным глоссарием терминов по менеджменту.

Но мой собеседник – любозн. гендир. останется и в этом издании – куда же я без него, вернее без его полезных вопросов.

¹ «Невыдуманные истории и глоссарий по менеджменту»



Рис. 2. Полезный глоссарий. По сути, это приложение ко второму изданию книги «Русский менеджмент».

Это, вкупе с разделением книги на 8 частей (первое издание составляло порядка 400 стр.), позволит читателю, в качестве которого я как и раньше вижу, в первую очередь, занятых руководителей бизнеса, самостоятельно освоить наиболее важные разделы современного менеджмента.

Третье издание

Эта книга положила начало исправленному и дополненному третьему изданию серии «Русский менеджмент». В нее добавлена часть, где представлена новая модель делегирования.

Краткое содержание

Предисловия

Часть 1. Критическая масса управленческих знаний.

Повторение пройденного

Введение – Универсальный солдат для бизнеса: «нанотехнологии» управления

1. Функции управления
2. Делегирование
3. Принципы построения организации
4. Функциональная организационная структура – основное звено любой организации
5. Дробление функциональной структуры – дивизиональные оргструктуры
6. Региональная оргструктура и структура, ориентированная на потребителя
7. Реинжиниринг
8. Проектная и матричная оргструктура
9. Командообразование.

Часть 2. Новая модель делегирования.

Часть 3. Сказки для топ-менеджеров

Сеанс сказкотерапии от А. С. Пушкина

Емеля-дурак

Бременские музыканты

Задание практикума

Прочее

Вступление и инструкция по применению книги

Особенность книги (в данном случае уже серии книг) в том, что она написана не в тренде, и потому деловые издательства не рисковали ее издавать (именно по этой причине предисловие к первому изданию книги было написано еще в 2012 году).

То есть, с одной стороны, книг по менеджменту написана тьма – каждый преподаватель этой дисциплины считает себя готовым автором. Кроме того, это не модная тема, это не какие-нибудь новшества в менеджменте, а просто общий менеджмент.

А с другой стороны – трендом (причем совершенно новым) является сама книга. В том смысле, что иницирует новый тренд. Поскольку она посвящена решению актуальной проблемы – преодолению разрыва между теорией менеджмента, изложенной в книгах, и практикой управления на предприятиях в нашей стране.

Именно потому начальное (рабочее) название книги – «Менеджмента нет. Станьте первыми!» – я поменял на более прозаическое – «Русский менеджмент». Поскольку сегодня он именно такой – в теории давно догнал Запад, а вот в практике управления хромает на обе ноги. Это и является

причиной той структуры экспорта и импорта, что мы до сих пор имеем в России.

Инструкция по применению книги

В книге представлена не только теория менеджмента, но и упражнения (известно, что менеджмент – это и наука и искусство управления). Для выполнения упражнений по этой книге вам понадобится обязательно фирма – то есть компания, которой вы руководите. Например, чтобы выполнить упражнения по повышению производительности труда в вашей компании в 2 раза.

Однако, если у вас пока еще нет компании, которой вы руководите, и, может быть, нет даже отдела под вашим руководством, ничего страшного – вы можете многие упражнения выполнить в отношении самого себя – повышая эффективность своей личной работы.

Но прежде, чем начать выполнять упражнения, вам придется немного потрудиться – сначала попытаться ответить на ряд предлагаемых для обсуждения вопросов, сравнить свои ответы с ответом автора книги. Таким образом, вы сможете накопить критическую массу управленческих знаний.

Обратите внимание на следующее – если у вас есть возможность самому начать преподавать менеджмент по этой книге – это самый лучший вариант «тренировок в зале». Лучше всего изучает материал не тот, кто учится, а кто учит. При работе с нашими клиентами (например, по разработке стратегии консультируемой фирмы) мы все-

гда проводим достаточно длительный семинар по менеджменту, а руководителя просим самому вести такой семинар. Поскольку форма проведения семинара – это ответы на вопросы ведущего, то, получается, что никаких лекций к занятиям готовить не нужно. Ну, а примеры вопросов для ваших слушателей представлены в книге.

??? – так обозначены в книге вопросы,

!!! – так отмечены варианты ответов, которые не обязательно должны совпадать с вашими ответами.

Если по ходу книги у вас будут затруднения с понятийным аппаратом, я рекомендую книги серии «Невыдуманные истории и глоссарий по менеджменту».



Рис. 3. Это приложение ко второму изданию книги «Русский менеджмент».

Кстати, приложений здесь несколько, хотя не все они названы приложениями.

Например, сказки для топ-менеджеров (это часть 3 этой книги), которые я попробовал в шуточной форме рассмотреть как своеобразные бизнес-кейсы. Во время и работы

и учебы нужен отдых. Вот для своеобразного «управленческого отдыха» и представлены здесь известные сказки.

Сделайте шаг к тому, чтобы стать первыми – обязательно выполните предложенные упражнения практикума.

Но сначала нужно одолеть теорию (часть 1), правда автор уверен, что эту теорию вы уже знаете, потому она и представлена в виде вопросов и ответов, нам только нужно привести ваши знания в систему.

Ну и последнее, эта книга – для упорной работы, а потому в ней не только можно, но нужно черкать ручкой или карандашом – отмечать, где вы согласны с автором, а где – нет. Поскольку главная задача книги – помочь вам научиться самостоятельно «управленчески остро мыслить».

Не откладывайте начало тренировочного процесса на завтра – начните прямо сейчас.

Станьте первыми!

**Часть 1. Критическая масса
управленческих знаний
Мы продолжим приобретение
критической массы
управленческих знаний:
начнем осваивать функции
управления. Но для начала полезно
закрепить рассмотренное ранее.**

**Повторение пройденного
Разделение труда, эффект масштаба,
убывающая отдача, научный метод.**

Итак, мы с вами используем методологию освоения ново-
го:



Рис. 4. Методология освоения нового.

Запоминание – если вы подзабыли причины, по которым разделение труда и эффект масштаба позволяют повысить эффективность производства продуктов, советую повторить по первой книге нашей серии «Русский менеджмент».



Рис. 5. «Повторенье – мать ученья».

Мы с вами будем опираться на открытие Ф. Лёзера – что процесс запоминания – процесс познавательный. И потому на всех этапах запоминания мы продолжаем познавать новое – открывать в нем все новые и новые тонкости, которые с первого раза не заметили. Кстати, полезным для лучшего запоминания будет использование книги по тренировке памяти, пока вышла первая часть этой книги:



Рис. 6. Книга, описывающая эффективную технологию запоминания.

Применение – я надеюсь, что вы начали осваивать научный метод, используя его для повышения производительности.

сти какого-то участка своей компании, либо своей личной работы.

– Это позволит глубже понять и организационно-экономические законы – не забывайте отдыхать, чтобы учесть убывающую отдачу, используйте эффект масштаба и разделение труда по максимуму. Это обеспечит также и более глубокое *Понимание изучаемого материала*.

Развитие – во введение к этой книге мы рассмотрим с вами такие тонкости, как эффект масштаба на микроуровне.

А в основной части книги мы используем рассмотренные организационно-экономические законы для анализа организационных структур компании.

Введение – Универсальный солдат для бизнеса: «нанотехнологии» управления

Вы никогда не задумывались, что в работе специалиста любого профиля (официанта, преподавателя иностранных языков, станочника и т.д.) всегда присутствует управленческая составляющая? И именно эта составляющая в России хромает, приводя к тому, что официант – приносит блюдо не вовремя, преподаватель иностранного языка не достаточно мотивирует на изучение своего предмета учащихся, а станочник решает, в нарушение инструкций технолога, «оптимизировать» изготовление детали, в результате она превратилась в неисправимый брак.

Микро: принципы Тейлора

Гуру менеджмента Питер Друкер в одной из своих последних книг «Задачи менеджмента в XXI веке» проводит анализ причин изменения уровня развития разных стран. По его оценке, развитыми стали те страны, где удалось в XX веке использовать открытые Фредериком Тейлором научные принципы управления, позволившие значительно повысить эффективность работника физического труда.

Вот эти принципы. Чтобы повысить эффективность любой работы Тейлор рекомендовал:

Взять 10—15 работников, особенно хорошо выполняющих свое дело. Понаблюдать за этими работниками.

Провести анализ, выполнив хронометраж всех отдельных элементов работы.

Выявить и убрать ненужные и неловкие движения, которые обнаружены в ходе анализа выполняемых операций.

Необходимые элементы работы организовать в оптимальной последовательности.

У многих малых и средних фирм есть монтажные бригады (по сборке мебели, установке видеонаблюдения, по выполнению разнообразных строительных работ и т.д.) Достаточно выполнить, рекомендованное Тейлором, чтобы, «обнаружив и убрав огромное количество лишних движений», повысить производительность труда в несколько раз.

Пока же Россия отличается особенно «большим количеством ненужных и неловких движений» в худшую сторону, и потому нужно обижаться не на правительство, а на себя — мы сами (руководители фирм) виноваты в том, что наша страна остается по уровню производительности труда в кругу третьих стран и ей приходится надеяться лишь на то, что нефть снова подорожает.

«Кирпичики» для микро: законы организации Адамецки

Прежде, чем двигаться дальше. восстановим историческую справедливость. Дело в том, что в конце XIX века одновременно с признанным основателем научного управления Фредериком Тейлором, и независимо от него, проводил свои эксперименты по научному управлению другой мало известный сегодня исследователь – Кароль Адамецки. Выпускник петербургского технологического института, поляк по происхождению, проводил свои эксперименты в царской России (в той части Польши, что принадлежала тогда России). При этом заметим, что результаты своих независимых экспериментов Адамецки опубликовал на целых 3 месяца раньше Фредерика Тейлора.

Более того, именно Кароль Адамецки смог «расшифровать» причины эффекта повышения выработки, полученного им самим и в подобных экспериментах Фредериком Тейлором (увеличение производительности труда в 3—4 раза только за счет ее лучшей организации). Адамецки уверенно доказывает, что все «принципы Тейлора» основаны на применении известного в других областях знаний научного метода (наблюдения, анализа и синтеза).

Более того, Адамецки первым выводит систему взаимосвязанных организационно-экономических законов (разде-

ление труда, эффект масштаба, убывающую отдачу) и доказывает, что эти законы имеют всеобщий характер и их проявление можно увидеть даже в живой природе (например, разделение труда и эффект масштаба в жизни не только животных, но даже растений и их «малых частей»).

«Нанотехнологии²» менеджмента

Если сформулированные Адамецки всеобщие организационно-экономические законы (эффект масштаба, разделение труда и убывающая отдача), выведенные при наблюдении за группой работников, реализуются не только в живой природе, но даже «в ее частях» (например, живой клетке), то почему бы не попробовать их обнаружить в отдельных действиях высококвалифицированных специалистов?

Когда фирма растет, можно использовать эффект масштаба, в частности более глубокое разделение труда между подразделениями и отдельными специалистами. В представленном ниже примере представлена попытка обнаружить эффект масштаба на микроуровне в повседневной работе обычного секретаря руководителя, извините, не обычного, а опытного.

² Под нанотехнологиями понимаются такие технологии, где, например, при формировании веществ с новыми физическими и химическими свойствами синтез такого вещества осуществляется зачастую следующим фантастическим образом: к первому атому присоединяется второй, третий – и т.д., добываясь, т.о., формирования вещества с идеальными свойствами.

Опытный секретарь директора собирает на подпись своему руководителю сразу много бумаг. (Начинающая секретарша, быть может, бегала бы с каждой бумажкой к руководителю, отвлекая его, таким образом, от важных дел, и тратя на лишнее передвижение свои драгоценные калории).

Налицо использование квалифицированным секретарем «эффекта масштаба» на «наноуровне» управления – много бумаг доставляются руководителю на рассмотрение одновременно, при этом экономится «время на доставку» и на то, чтобы всю кипу сразу подписать в один раз (использование разделения труда). Если же бумаг будет слишком много – их можно уронить (это – убывающая отдача), тогда опытный секретарь применит специальные инструменты логистики: папку – дорогостоящее высокопроизводительное «оборудование» по надежной доставке документов директору.

Еще более опытный секретарь, скорее всего, разложит бумаги в этой пачке для директора по разным разделам, произведет классификацию – своего рода «разделение труда между документами». Скажем на следующие группы: «подписать – не думая», «требуют дополнительной информации», «для глубокого анализа», «срочные бумаги» и т. д.

Смотрите, мы наблюдаем, как волею опытного секретаря произошло «разделение труда» уже между бумагами. При желании, вы можете самостоятельно понаблюдать за проявлением эффекта масштаба и разделения труда на микроуровне (вывести свою «нанотехнологию» управления) в ра-

боте тех же монтажников. Либо выполнить тоже самое, наблюдая за собой при выполнении несложной домашней работы (например, когда вы что-нибудь мастерите собственными руками дома или в саду).

Преодолеваем необоснованный скепсис

Конечно, мы рассмотрели только одну сторону подготовки специалиста – использование им в своей повседневной деятельности организационно-экономических законов. Но и другие составляющие: накопление опыта в любой профессии, достижение автоматизма в работе (когда проявляются тончайшие психологические процессы работы бессознательного), умение творчески решать проблемы и др. также вполне поддаются «наподроблению», чтобы при синтезе получить «высоко мотивированного универсального солдата коммерческой деятельности».

Вы скажите, что в вашем бизнесе (туризме, производстве оборудования для термоядерного синтеза, лизинге и т.п.) исключительно специфическая предметная область (неповторимая технология, уникальные знания и др.). И эта предметная область занимает до 99% от всего, что должен знать специалист, и лишь 1% – это могут быть управленческие знания, о которых пишет автор статьи в банальном примере с секретарем руководителя.

Хорошо, тогда давайте возьмем, казалось бы, совсем уж

далекую от управления область – обучение иностранному языку. В новой эффективной технологии обучения любому иностранному языку по системной методике, разработанной Татьяной Камяновой, есть такая важная составляющая – каждый учащийся должен завести свой словарь. Но слова в таком словаре организованы не просто по алфавиту, к чему мы все привыкли, но в первую очередь – по частям речи. В результате такого «разделения труда между словами» эффективность обучения иностранному языку значительно повышается, в целом по системной методике – в несколько раз, как это и должно быть при использовании эффекта масштаба, в данном случае, – на микроуровне. Я уж не говорю здесь о «наноуровне» словообразования, за которым лежит тысячелетняя история культурного развития любого народа.

Практические рекомендации для малого бизнеса и не только

Спрашивается, каким образом для выживания в кризис использовать «нанотехнологии» менеджмента?

Не стоит сразу лететь в космос, не научившись летать чуть ниже. Сначала нужно научиться применить на практике в той же физической работе ваших монтажников так называемые принципы Тейлора: включите секундомер, зафиксируйте время на выполнение отдельных элементов работы, затем посмотрите, нет ли лишних операций или движений, ко-

торые следует убрать.

И уже здесь вы увидите, что, быть может, не стоит торопиться нанимать дорогостоящих консультантов, обещающих внедрение модного ныне «бережливого производства», когда вы сами еще не сделали ни одной попытки чего-то сбереечь.

Напомню, что такого рода исследования позволяют увеличить выработку в несколько раз: если у вас 30 монтажников, вы сможете сократить их численность до 10 при сохранении объема работы и даже значительного улучшения качества, поскольку одна из задач – убрать непроизводительные расходы на переделку допущенного брака.

А уж следующим шагом можно более тщательно понаблюдать за работой квалифицированных специалистов для выявления и применения «нанотехнологии» управления, которую можно применить, например, для подготовки молодой смены. И тогда, вы хотя бы перестанете бояться, что ваших профи уведут в кризис более удачливые конкуренты – вы быстро сможете подготовить новых – даже более производительных, чем те, кто вас покинул в непростых для фирмы условиях кризиса.

Крупному бизнесу кризис – не помеха: самое время покупать подешевевшие активы более мелких фирм.

А вот как выкрутиться малому бизнесу? Быть может, ему следует обратить серьезное внимание на высокие технологии управления?

1. Функции управления

«С чем едят менеджмент?»³

Если мы спросим руководителя предприятия, чем он занимается на работе, то он наверняка отметит, что ему приходится много говорить, писать, отдавать в устной и письменной форме распоряжения, общаться с подчиненными, внешними организациями и клиентами, но наиболее важная часть его работы заключается в принятии решений.

ИЗ ЧЕГО СОСТОИТ УПРАВЛЕНИЕ

Процесс управления можно представить в виде набора действий, выполнение которых направлено на изменение исходной ситуации фирмы – «0» в желаемую ситуацию – «1».

Для удобства теории и практики управления, начиная с Анри Файоля, объединяют действия по управлению в определенные группы. Эти группы, сформированные по какому-то характерному признаку, принято называть функциями управления. Удивительно, но практически невозможно

³ При описании функций управления я, не стесняясь, использовал там, где это было целесообразно, подходящие материалы из своей книги «Три менеджмента в одном флаконе» – это, полагаю, позволит читателю, уже имеющему эту книгу, лучше запомнить сверхважный материал.

найти два учебника по менеджменту разных авторов, в которых бы набор функций управления и их количество совпадали. *Как вы думаете, с чем это связано?*

Это легко объясняется тем, что действия по управлению сложно переплетаются, и каждый автор по своему видит процесс управления (от этого, правда, не легче изучающим менеджмент как научную дисциплину). Например, авторы широко используемого в нашей стране американского учебника по менеджменту вводят функции планирования, организации, мотивации и контроля и связывающие процессы – принятия решений и коммуникации⁴.

Следует отметить особую важность в процессе управления принятия решений (многие авторы придерживаются взгляда, что менеджмент – это, в первую очередь, деятельность по решению проблем^{5*}).

⁴ Мескон М. и др. Основы менеджмента. – М.: Дело. 1992.

⁵ Акофф Р. Искусство решения проблем. – М.: Мир, 1982.

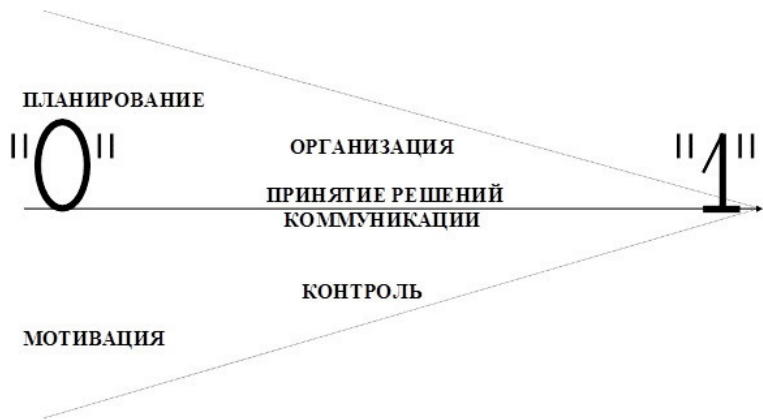


Рис. 7. Функции управления

На рисунке представлен набор функций управления, которые обеспечивают субъекту (не важно, фирма это или отдельный человек) достижение поставленных целей, перечислим их. Курсивом ниже приведен пример реализации части функций управления применительно к отдельному человеку.

Во-первых, формулируются цели, определяется, когда они должны быть достигнуты – это функция ПЛАНИРОВАНИЯ. (*Например, я планирую, каков должен быть объем этой книги, и к какому сроку я должен ее закончить.*)

При этом нужно побудить себя или своих подчиненных выполнить поставленные задачи – это функция МОТИВАЦИИ. (*Написание книги позволит мне приблизиться к жизни.*)

ненным целям, а сам процесс ее разработки, несомненно, доставит мне творческое удовлетворение, а если еще книга понравится читателям, то, значит, я не зря потрачу на нее свое время).

Функция ОРГАНИЗАЦИИ. В ходе реализации этой функции руководитель распределяет задачи и полномочия среди своих подчиненных.

Чтобы цели действительно были достигнуты, приходится оценивать исходную ситуацию, текущее положение дел и контролировать достижение поставленных целей – это функция КОНТРОЛЯ. (Например, я знал на начало написания книги, что у меня уже есть некоторый материал – написаны сказки для топ-менеджеров, есть статьи, которые войдут в приложение, что составляло около 30% всей работы. Однако, судя по тому, как реально продвигалась работа, чтобы написать книгу к намеченному сроку, я понял, что мне придется работать все выходные и даже в отпуск.)

В ходе всего управленческого цикла постоянно приходится выбирать лучшее решение из имеющихся на данный момент. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ – я также рекомендую относиться к функциям управления. (Передо мной стоит множество проблем, по которым я должен принять решения: для кого я пишу, как назвать книгу, какова должны быть ее структура, в каком стиле следует давать материал и т.п.)

Функция КОММУНИКАЦИИ. Принятие правильных решений невозможно без наличия необходимой информации,

которую можно получить в процессе коммуникации – обмена информацией. *(В процессе подготовки книги мне следует: «пообщаться» с профессионалами – посмотреть, что нового вышло по исследуемой мной теме (например, познакомиться с новым изданием учебника Р. Дафта «Менеджмент» (МВА)⁶; а также учесть пожелания тех слушателей, которые посещали мои семинары по менеджменту.)*

Само знание функций управления еще ничего не дает. Однако, прежде чем выйти в космос, человек сначала открыл закон сохранения импульса движения, а уж потом применил эти знания в двигателе ракеты.

Понимание «из чего складывается управление» также важно для повышения его эффективности, как, например, сведения «из чего состоит человек» для профессии врача. Именно поэтому для некоторых параграфов этой части я решил применить «съедобную ассоциацию»: как не может человек долго прожить без пищи, так и организация не сможет успешно существовать без грамотного применения ее руководством функций управления.

А теперь обратимся к функции организации.

⁶ Дафт Л. Менеджмент, 2009.

2. Делегирование

??? Итак, по функции организации первые вопросы для размышления:

Системный подход. Одно из определений функции организации звучит так: организовать – значит создать структуру (организации). (А структура организации, описывающая подразделения компании и взаимодействия между ними, – это, безусловно, *система*).

Процессный подход. Другое определение звучит иначе: организация (как функция) – это процесс делегирования задач и полномочий своим подчиненным.

Сначала подумайте – какое из определений вам кажется более верным?

А затем нарисуйте все подпроцессы делегирования. Для этого вам потребуются пустые прямоугольники:

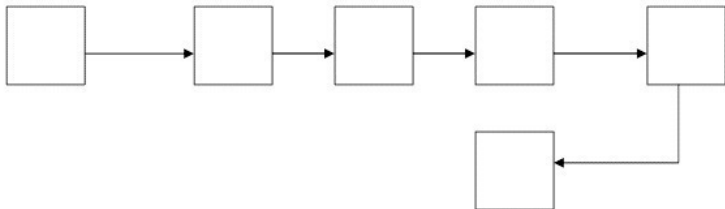


Рис. 8. Процесс делегирования.

Ситуационный подход

Известны такие *классические* типы структур: функциональные (иногда их неудачно называют линейно-функциональные), дивизиональные (организованные по одному из вариантов – по продукту, по потребителю или по географическому принципу), проектные. Остальные типы *классических* структур – есть разные комбинации всех перечисленных (например, матричная структура).

Когда мы их все рассмотрим, вам нужно будет ответить на вопрос – *какая, по вашему мнению, структура лучшая?*

Ну а мои варианты ответов на поставленные вопросы мы рассмотрим чуть ниже.

3. Принципы построения организации

Организационные структуры за 10 минут

Многолетний опыт практической консультационной работы с фирмами в самых разных сферах деятельности, общение с руководителями этих фирм привели автора к следующим выводам.

Во-первых, оказывается, что разделы учебников по теории управления, посвященные организационным структурам, не достаточно просты для самостоятельного их разбора неподготовленным читателем. В последнее время пришлось еще столкнуться с разной терминологией, которая дополнительно запутывает слушателя.

Притом, что примеры, приводимые в учебниках для иллюстрации различных типов организационных структур, зачастую значительно упрощают реальное положение дел в этом вопросе. В результате чего руководители, даже после внимательного изучения соответствующих параграфов в книгах по теории управления, часто не могут применить представленный материал по вопросам построения организационных структур в своей практической работе.

Давайте попробуем *снять ореол значительности со специалистов по организационным структурам, показав при*

этом, что сами руководители, пусть интуитивно, но часто лучшие профессионалов разбираются в организационной архитектуре современных фирм.

Мы рассмотрим следующие типы организационных структур: функциональную, дивизиональные (продуктовую, региональную, ориентированную на потребителя), проектную и различные виды матричных структур. Рассмотрение так называемых *штабных подразделений* (куда, в частности входит помощник генерального директора компании) мы здесь проводить не будем (это как раз неплохо описано в любом учебнике по управлению). Поскольку наша тема – классические оргструктуры, мы не будем пока касаться новомодных сетевых организационных структур и сильно углубляться в реинжиниринговые процессные структуры.

Повторение пройденного

При проектировании организационных структур следует исходить из нескольких простых законов и принципов построения организации. Организационно-экономические законы мы рассмотрели достаточно подробно в предыдущей книге, но повторим.

Первый закон – *это закон разделения труда*. Напомню – применение разделения труда приводит к повышению эффективности деятельности как отдельного работника, так и организации в целом. Появление в организации, состоящей только из одного человека, второго члена организа-

ции *естественно* приводит к разделению труда между ними.

Второй закон – это (*положительный*) *эффект от масштабов деятельности*: увеличение численности предприятия или/и объемов производства товаров или услуг также приводит к повышению эффективности труда. В первую очередь, этот эффект обусловлен возможностью более глубокого разделения труда в фирме, где численность работающих достаточно высока.

Третий закон – убывающая отдача (*отрицательный эффект масштаба*), проявляющийся в том, что начиная с некоторого момента рост размеров предприятия уже сам становится тормозом для дальнейшего развития организации. Причина этого кроется в снижении управляемости большой организации: приходит момент, когда *убывающая отдача* начинает превалировать над *эффектом масштаба* (если, конечно, не принять специальных мер – поставить отличный менеджмент).

Принципы построения организации

Принципы построения организации полезно дополняют организационно-экономические законы, помогут нам правильно выполнить анализ разных оргструктур.

Первый принцип – определяет *предельную норму управляемости* – количество подчиненных, которыми может эффективно управлять один руководитель. Существование предельной нормы управляемости приводит к появлению

нескольких уровней управления в организации: высший руководитель, его подчиненные, подчиненные подчиненных и т. д. Увеличение количества уровней управления *естественно* ведет к затруднениям в обмене информацией между членами организации и, как результат, к снижению скорости адаптации организации к происходящим изменениям на рынке.

Второй принцип – наличие оптимальной *степени централизации предприятия*. *Степень централизации предприятия* определяется количеством и качеством управленческих решений, которые «разрешается» самостоятельно принимать руководителям средних и нижних уровней управления. Речь идет о делегировании задач и полномочий вниз по иерархической цепочке от руководителя к подчиненным: низкий уровень делегирования (*высокая централизация организации*) обычно приводит к снижению инициативы руководителей среднего и низшего звена, а также подчиненных им работников.

И третий принцип – *принцип единоначалия*, применение которого позволяет обеспечить координацию всех ресурсов организации и повысить индивидуальную ответственность каждого руководителя за порученное дело.

Рассмотрим, каким образом перечисленные законы и принципы построения организации реализуются в различных типах классических организационных структур.

4. Функциональная организационная структура – основное звено любой организации

На рисунке изображен пример функциональной организационной структуры, где выделены подразделения маркетинга, научно-исследовательских работ (НИОКР) и др., которыми, в зависимости от численности предприятия, могут руководить назначенные высшим руководителем начальники отделов или заместители генерального директора фирмы, имеющие в своем подчинении соответствующие функциональные службы.



Рис. 9. Функциональная структура (ФС).

ПРИМ. В литературе вы встретите другие названия

и типы оргструктур: линейная, функциональная, линейно-функциональная. Однако в чистом виде линейная и функциональная (без линейных связей) практически не встречаются. По этой причине я не вижу необходимости их отдельного анализа.

Рассмотрим, какие законы и принципы организации реализуются в ФС.

ПЛЮСЫ Функциональной структуры

Очевидно, что в функциональной структуре применяется закон разделения труда – подразделения фирмы организованы по функциям – производство, маркетинг⁷ и т. д.

Кроме того, каждое подразделение фирмы, организованное по функциональному признаку, объединяет людей, выполняющих схожие виды работы. Это, в свою очередь, приводит к положительному эффекту масштаба, который обусловлен возможностью экономно применять оборудования для решения задач функциональных подразделений и активно использовать внутреннюю специализацию. Например, в подразделении маркетинга, при достаточной его численности, можно выделить специалистов по рекламе, ответственных за исследования рынка, начальника отдела сбыта с подчиненными ему сотрудниками и т. д.

Обычно руководители функциональных подразделений имеют достаточно полномочий для решения своих функци-

⁷ На рис. указаны не все службы, еще может быть служба персонала, ИТ и др.

ональных задач. Например, главный бухгалтер решает многие вопросы в своей сфере компетенции без согласования с высшим руководителем.

Норма управляемости для руководителей функциональных подразделений достаточно высока (у одного руководителя может находиться в подчинении до 20 человек), поскольку легче выдавать задания и контролировать их выполнение в случае, если подчиненные выполняют схожие работы.

В функциональной структуре хорошо реализуется также принцип единоначалия, это чрезвычайно важно для обеспечения координации работ, организованных в соответствии с законом разделением труда.

Чтобы не нарушать принцип единоначалия используются штабные подразделения, которые выполняют или вспомогательные (например, секретарь) и/или консультационные функции (например, группа стратегического или долгосрочного планирования). Члены штаба в идеале не должны выдавать руководящие указания вниз по цепочке управления.

МИНУСЫ ФС

Как правило, руководители функциональных подразделений не владеют всей необходимой информацией для принятия важных решений, а только информацией, связанной с деятельностью своего подразделения, поэтому обычно функциональные структуры имеют высокую степень централизации – большинство важных решений принимает высший ру-

ководитель фирмы. Это не только снижает инициативу подчиненных, но еще часто приводит к перегрузке высшего руководителя.

Начиная с некоторой численности предприятия (иногда в сто и менее человек), ФС приводит к тому, что руководители соответствующих подразделений начинают больше интересоваться своими функциональными обязанностями, нежели целями всей корпорации в целом. Поэтому обычно говорят, что функциональная структура меньше ориентирована на рынок, и больше на решение своих внутренних проблем. *По этой причине функциональная структура раньше, чем другие типы организационных структур, начинает проявлять убывающую отдачу.*

Однако при небольшой численности предприятия, функциональную структуру можно назвать оптимальной. А на этапе начального развития любой организации ФС способствует тому, что благодаря специализации отдельных членов организации каждый работник достаточно быстро повышает свою квалификацию в своей (функциональной) области деятельности, что при нормальном управлении (координации людей, выполняющих различные функции) повышает эффективность организации в целом.

Однако с течением времени, если не принять специальных мер для борьбы с «узким взглядом высокопрофессионального специалиста», это становится уже не плюсом, а недостатком.

В любом случае, следует отметить, что несмотря на отмеченные недостатки, функциональная структура является основным звеном в построении любых организаций не только прошлого и настоящего, но и будущего.

ПРИМ. Ряд авторов при рассмотрении вопроса организационных структур вводят понятия «жесткие» и «мягкие» организационные структуры, относя к последним проектную и матричную структуры. Однако серьезных причин для такой классификации, по моему мнению, нет.

5. Дробление функциональной структуры – дивизиональные оргструктуры

Продуктовая оргструктура

В качестве основной причины появления организационных структур, отличающихся от функциональной, обычно называют медленную реакцию предприятия, построенного по функциональному принципу, на рыночные изменения.

В качестве главного недостатка «дробления» функциональной структуры на относительно самостоятельные части предприятия выделяют дублирование функций – нарушение закона разделения труда и эффекта масштаба. Рассмотрим, насколько справедливы эти тезисы.

На рисунке изображен пример дробления функциональной организационной структуры на самостоятельные дивизионы – они могут быть продуктовые, региональные, ориентированные на потребителя или проектные подразделения (дивизионы).



Рис. 10. Дробление функциональной структуры на дивизионы.

Рассмотрим пример дивизиональной структуры продуктового типа⁸.

Продуктовая структура

Это такая организационная структура, в которой выделяются относительно самостоятельные крупные подразделения, ответственные за конкретные продукты (товары или услуги) фирмы. Количество продуктовых подразделений может быть практически любым.

⁸ Данное описание также справедливо для других типов дивизиональных организационных структур, а также, как это ни покажется странным, и для проектной структуры.

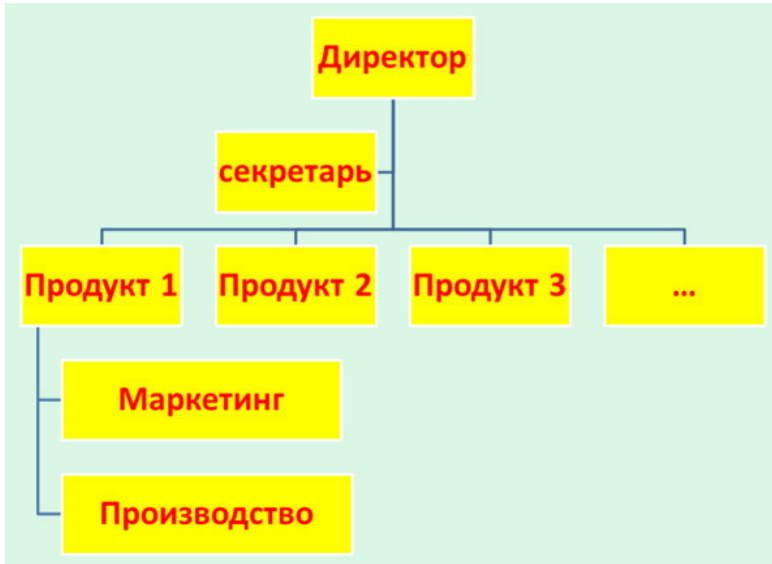


Рис. 11. Продуктовая организационная структура. Перечислены не все функциональные подразделения.

Главное отличие продуктовой структуры от функциональной заключается в том, что выделяется специальный руководитель – директор по продукту или начальник отдела, ответственный за данный продукт. В остальном продуктовая структура повторяет, в миниатюре, функциональную структуру.

Внутри продуктового подразделения происходит его естественное деление на функциональные блоки – финансы (Ф), маркетинг (М), исследования и разработки (R&D), производ-

водство (П) и т.д., количество функциональных блоков может быть, в принципе, любое, по усмотрению руководства.

Обычная критика в адрес продуктовой структуры, приведенная в учебной литературе, мне кажется совершенно несостоятельной, также как и общепринятая положительная оценка. Так, обычно говорят о дублировании функций – в каждом продуктивном подразделении имеется свое производство, маркетинг и др., что приводит к нарушению разделения труда и эффекта масштаба.

Однако на самом деле главная причина дробления организации на продукты связана как раз с тем, что организация достигает такого размера, когда отрицательный эффект масштаба начинает превалировать над положительным эффектом масштаба. Внутри же продуктового подразделения и разделение труда и положительный эффект масштаба применяются в полную силу.

Можно было бы критиковать продуктовую структуру с точки зрения появления дополнительного уровня управления – директора по продукту, но это тоже совершенно неоправданно, поскольку другой важной причиной дробления функциональной организации является превышение предельной нормы управляемости в исходной структуре.

Единственным реальным положительным эффектом продуктовой структуры является снижение степени централизации предприятия – все основные решения по продукту спускаются на уровень руководителя продуктового под-

разделения.

В то же время, часто недооценивается определенное нарушение принципа единоначалия в продуктовой структуре, обычно его рассматривают лишь на примере сложных матричных организационных структур⁹. Это не правильно. Дело в том, что в крупной организации, которая пошла на дробление функциональной структуры, всегда остаются чисто функциональные блоки на уровне всей корпорации, например, корпоративные финансы. В результате продуктивное подразделение кроме высшего руководителя получает еще дополнительных руководителей в лице функциональных работников высшего эшелона управления.

С другой стороны, главным недостатком функциональной структуры обычно считается превалирование функциональных интересов соответствующих подразделений над корпоративными целями. Однако очевидно, что руководители продуктовых подразделений на практике также всегда будут больше озабочены проблемами своих продуктов, нежели корпоративными целями и ценностями.

Таким образом, на примере анализа продуктовой структуры можно сделать вывод, что количество положительного при организационном дроблении функциональной структуры всегда сопровождается не меньшим количеством отри-

⁹ Матричная оргструктура может получиться, например, при совмещении функциональной и продуктовой оргструктур. Но часто матричной называют только оргструктуру, где совмещаются проектные и функциональная структура, это конечно же не верно.

цательного. Это особенно важный вывод для фирм небольшого размера, которые часто, слепо следуя моде, торопятся провести соответствующую реорганизацию своего предприятия, способствуя тем самым необоснованному спросу на специалистов по организационному проектированию.

Быть может, иногда сначала следует подумать о поиске лучших мер по борьбе с недостатками чисто функциональной структуры, чем тратить силы и нервы на часто малоэффективную скоропалительную реструктуризацию предприятия.

Делегирование (окончание)

Повторим, для лучшего запоминания, что уже было сказано про процессный подход применительно к функции организации.

Запоминание (повторение с углублением)

Организация (как функция) – это процесс делегирования задач и полномочий своим подчиненным. Другое определение звучит так «Организовать – значит создать структуру».

И если первое определение описывает процесс организации, то второе – результат этого процесса.

Давайте заполним пустые квадратики на рисунке процесса делегирования (впишите в них те моменты, что мы сейчас опишем) – рассмотрим подпроцессы функции организации:

Руководитель определяет некоторую задачу.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.