



**Проект по организационному
Структурированию,
делегированию полномочий
на предприятии
Товаров массового спроса**

**НП «Сибирский центр конфликтологии»
г. Новосибирск 2006г.**

Содержание

1.Цель проекта.....	3
Условные обозначения.....	3
2.Исходные данные.....	5
3.Проведенные мероприятия.....	5
4.Используемые методология и инструменты.....	8
5.Предлагаемые варианты организационной структуры «как должно быть».....	15
6.Общие параметры модели организационных структур.....	15
7.Сильное операционное ядро (вар. 2.).....	16
Наименование.....	17
8.Сильная техноструктура (вар. 3).....	18
9.Принципы построения справочника функций.....	20
10.Условные сокращения в матрице функциональной ответственности.....	20
11.Как читать отчеты.....	20
12.Вопросы, которые требуют обсуждения.....	21
13.Как организационная структура помогает достигать цели бизнеса?.....	22
14.Предостережение.....	23
15.Заключение.....	23
16.Ссылки на литературу.....	23
17.Приложения.....	24
18.Глоссарий.....	27
Вспомогательный персонал.....	27
Операционное ядро.....	30
Срединная линия.....	30
Техноструктура.....	32
Формализация.....	32
Централизация, и Децентрализация	32
19.Контактные реквизиты	32

1. Цель проекта

Цель проекта: представить образец результата по проектированию организационной структуры на примере сети предприятий сферы торговли потребительскими товарами (Fast Moving Consumer Goods). Эта сеть предприятий условно называется «Семейное счастье». Предполагается, что процесс организационного структурирования проведен с использованием строго детерминированных информационных технологий и методологий, но одновременно исходные данные получены в ходе работы с людьми. Сам результат проекта также предназначен для коллективного обсуждения в проектных группах. Поэтому важную роль играет правильное понимание методологии и терминов (см. Глоссарий).

Результат проекта предназначен для комиссии по положительным изменениям бизнеса клиента. Этот результат будет полезен в ходе практического внедрения организационной структуры. В качестве косвенно достигаемой цели предполагается объяснить, как происходит процесс организационного структурирования на будущие периоды. На практике ни одна из организационных структур не существует в неизменном виде: организационное структурирование – это процесс, а не фиксированное состояние.

Какая организационная структура лучше? – та структура, которая помогает достигать цели организации. Поэтому необходимо понимать стратегию развития организации. Данный проект - это скорее вопросы, чем ответы относительно стратегии организации, он поможет высветить дефицит этой информации. Проект не является документом научного характера, его назначение сугубо прикладное – способствовать эффективному организационному структурированию. В силу этого возможны нестрогое определение терминов, и желательны устные дополнительные комментарии к отчету.

Условные обозначения:

Клиент – сеть предприятий «Семейное счастье», которое предлагает товары для населения: посуду, изделия бытовой химии, недорогие модели аудио-видео техники. Город, где расположенное предприятие, относительно небольшой, однако население обладает достаточной платежеспособностью (прототип «Семейного счастья» находится в г. С) который далее обозначается как С. Управление предприятие и собственники находятся в г. Москве, из этого города поступает основной поток товаров для «Семейного счастья».

Консультант – НП «Сибирский центр конфликтологии»,

Автор методики – Марат Александрович Авдыев

Если в тексте встречаются слова *записанные курсивом*, то это означает использование специального термина. Строго формальное определение этого слова можно найти в разделе глоссарий. Важно, чтобы Клиент и Консультант, участники комиссии по положительным изменениям оперировали в единой терминологии, и не теряли времени на излишние споры.

Использование термина «как есть» означает существующее положение дел, «как должно быть» - предлагаемые изменения.

2. Исходные данные

В качестве исходных данных Консультанту были предоставлены:

- примерный эскиз организационной структуры;
- краткое описание эволюции бизнеса Клиента;
- должностные описания ряда специалистов по списку;
- локальные нормативные акты;
- классификатор товаров;
- штатное расписание;
- матрица функционала по отношению к действиям магазина.

Кроме того, Консультанту была предоставлена возможность проведения исследования путем наблюдения за работой специалистов Клиента, участия в рабочих совещаниях, изучения письменных документов и проведения опроса Персонала путем анкетирования, а также в форме интервью.

3. Проведенные мероприятия

Консультант провел следующие мероприятия в рамках 1 –го блока действий:

- экспресс- анализ предприятия и его обсуждение с ведущими специалистами Клиента;
- наблюдение за ходом работ торговых работников и руководителей структурных единиц;
- опрос 23 специалистов Клиента путем анкетирования;
- интервью генерального директора, его заместителя и ряда ключевых работников;
- анализ 26 должностных описаний;
- тренинг с участниками комиссии по положительным изменениям по теме организационной структуры предприятия;
- SWOT - анализ бизнеса Клиента и разработка примерного варианта его миссии;
- создание и апробация специального инструментария для организационного структурирования;
- печать отчетов и попытки обсуждения в заочном режиме по электронной почте.

В результате Клиент получил достаточное представление для начала работ по организационному структурированию. Вместе с тем, часть предоставленных данных имеет предварительный характер (миссия предприятия, SWOT- анализ), противоречивы (дубликаты должностных описаний, разные по существу, например для главного бухгалтера). Кроме того, при проведении опросов специалисты Клиента могут хорошо изложить ЧТО ИСПОЛНЯЕТСЯ, но умолчать о том, ЧТО НЕ ИСПОЛНЯЕТСЯ в работе. Восполнить пробел помогают сопоставление бизнес- процессов предприятий – аналогов, специфика продаваемых товаров, требования законодательства. Поэтому были сделаны определенные гипотезы относительно недостающей информации. Следовательно, любую из предлагаемых организационных структур необходимо уточнить и доработать. Методология Консультанта помогает сделать это с наименьшими затратами.

Ниже приведено примерное положение о миссии предприятие ЗАО «Семейное счастье»

Примерная миссия предприятия ЗАО «Семейное счастье»:

Мы удовлетворяем потребности покупателей со средними и высокими доходами в приобретении широкого ассортимента товаров повседневного спроса, а также товаров, обеспечивающих высокий уровень качества жизни людей. Мы ориентированы на людей среднего возраста, проживающих в г. С и ближайших городах, отдаем предпочтение семейным покупателям.

Мы планируем создать сеть магазинов, применить лучшие технологии торговли и создать интересные условия работы для сотрудников предприятия. Мы внимательно относимся к вопросам качества предлагаемых товаров, сервиса и квалификации Персонала. Наши стратегические партнеры – поставщики хорошо зарекомендовавших себя торговых марок.

Ниже следует SWOT – анализ предприятия

<p>ЗАО «Тюменьторг» - сеть магазинов</p>	<p>Возможности: Разделение затрат по рекламе с Поставщиком товара; Создание сервисного обслуживания для Аудио, Видео и Бытовой Техники; Расширение форм продаж</p>	<p>Угрозы: Сильная конкуренция по холодильной технике; Повышение цен поставщиков Открытие нового магазина конкурентами Потеря управляемости Наличие конкурентов - оптовиков</p>
<p>Сильные стороны: Магазин «Все для Дома» находится в центре города; Магазин «Все для дома» имеет автостоянку и подъездные пути; Широкий ассортимент предлагаемых товаров; Существующая система скидок при продаже за безналичный расчет; Рекламная политика; Наличие интернет-сайта предприятия; Проводимые акции по снижению цен и распродаже; Самообслуживание покупателей по группе товаров; Удобный режим работы; Имеющийся потенциал Персонала</p>	<p>Реализация возможностей: Развитие сети магазинов; Создание сети магазинов; Поиск «ударного» ассортимента товаров; Открытие интернет - торговли.</p>	<p>Противостояние: Поиск новых поставщиков; Продуманная ассортиментная политика Хорошая ценовая политика Расширение сбыта до ближайших городов Открытие фирменной торговли товарами известных «брендов»;</p>
<p>Слабые стороны: Высокие цены на некоторые группы товаров; Невысокий уровень качества обслуживания; Недостаточное сервисное обслуживание; Дефицит торговых и складских помещений; Плохое планирование; Реактивные действия по отношению к наступательным акциям конкурентов; Сужение рекламных мероприятий по группе товаров; Ассортиментная политика, «провал ассортимента»; Дефицит хороших специалистов</p>	<p>Обращение слабых сторон в сильные: - Повышение квалификации Персонала, обучение</p>	<p>Избегание: Отказ от торговли холодильной техникой; Избавление от неходового товара.</p>

Данный анализ проведен комиссией по изменению организационной структуры 23/04/02г. Записал Авдыев М. А.

4. Используемые методология и инструменты

Поскольку организационная структура – это модель, отражающая деловые процессы организации, принципы разделения труда и специализации, Консультант использовал методологию моделирования систем средней сложности. Эта методология включает в себя:

- анализ, т.е. разделение всей системы на составляющие части с целью их внимательного изучения;
- проектирование модели – установление цели, границы модели, точки зрения, непосредственное построение диаграмм организационной структуры и справочников функций;
- проверка на уровне отдельных компонент;
- синтез и тестирование всей оргструктуры;
- обсуждение и внесение необходимых корректировок в модель.

Все перечисленные стадии осуществлялись по итерационному циклу, с постепенным уточнением деталей. В качестве инструментов проектирования использовались CASE средство VPwin, система управления базами данных MS ACCESS и программа собственной разработки Консультанта, электронная таблица MS EXCEL и др. средства. Особенное внимание было уделено синтезу и тестированию всей оргструктуры. На этой фазе работ Консультант уделит внимание вопросам измерения организационной структуры, определения, насколько модель структуры соответствует миссии Клиента. Выше уже говорилось, что при проведении опросов специалисты Клиента могут хорошо изложить ЧТО ИСПОЛНЯЕТСЯ, но умолчать о том, ЧТО НЕ ИСПОЛНЯЕТСЯ в работе. Связано это с особенностями человеческого восприятия: делать акцент на лишь регулярно исполняемых процессах. Восполнить пробел помогают сопоставление бизнес процессов предприятий – аналогов, специфика продаваемых товаров. Так, например, опрос товароведа З. и начальника торгового отдела Ч. проводился по несложной диаграмме последовательности действий (активностей, единиц работ). Также опрос на торговой площадке «ВСЕ ДЛЯ ДОМА 2» проводился с использованием диаграммы последовательности действий (см. ниже). Эти диаграммы приведены для примера и отражают лишь фрагменты работ, они помогают понять, ЧТО НЕ ИСПОЛНЯЕТСЯ в работе и как это должно исполняться.

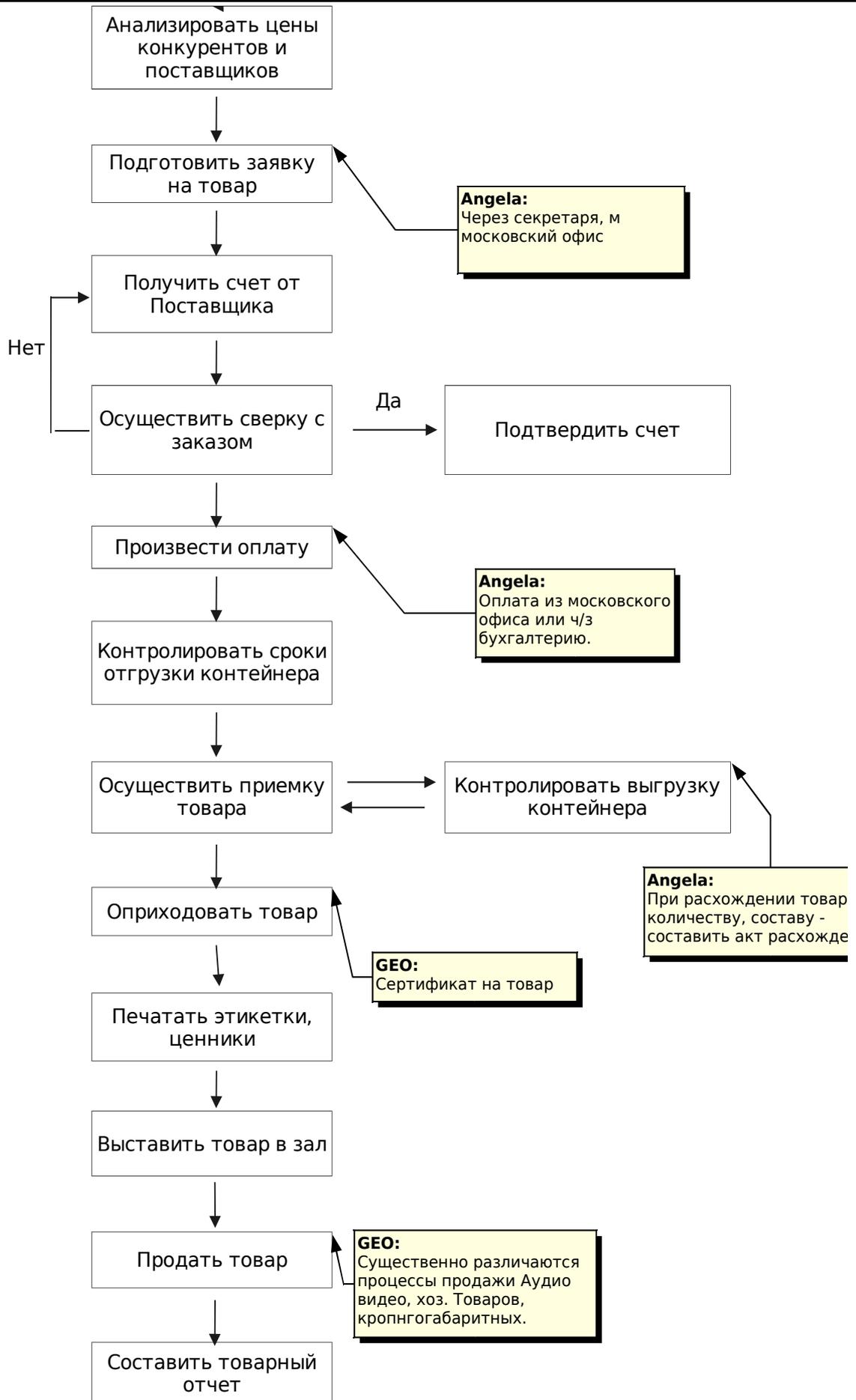


Рис. 1. Описание процесса работы товароведов («как есть»).

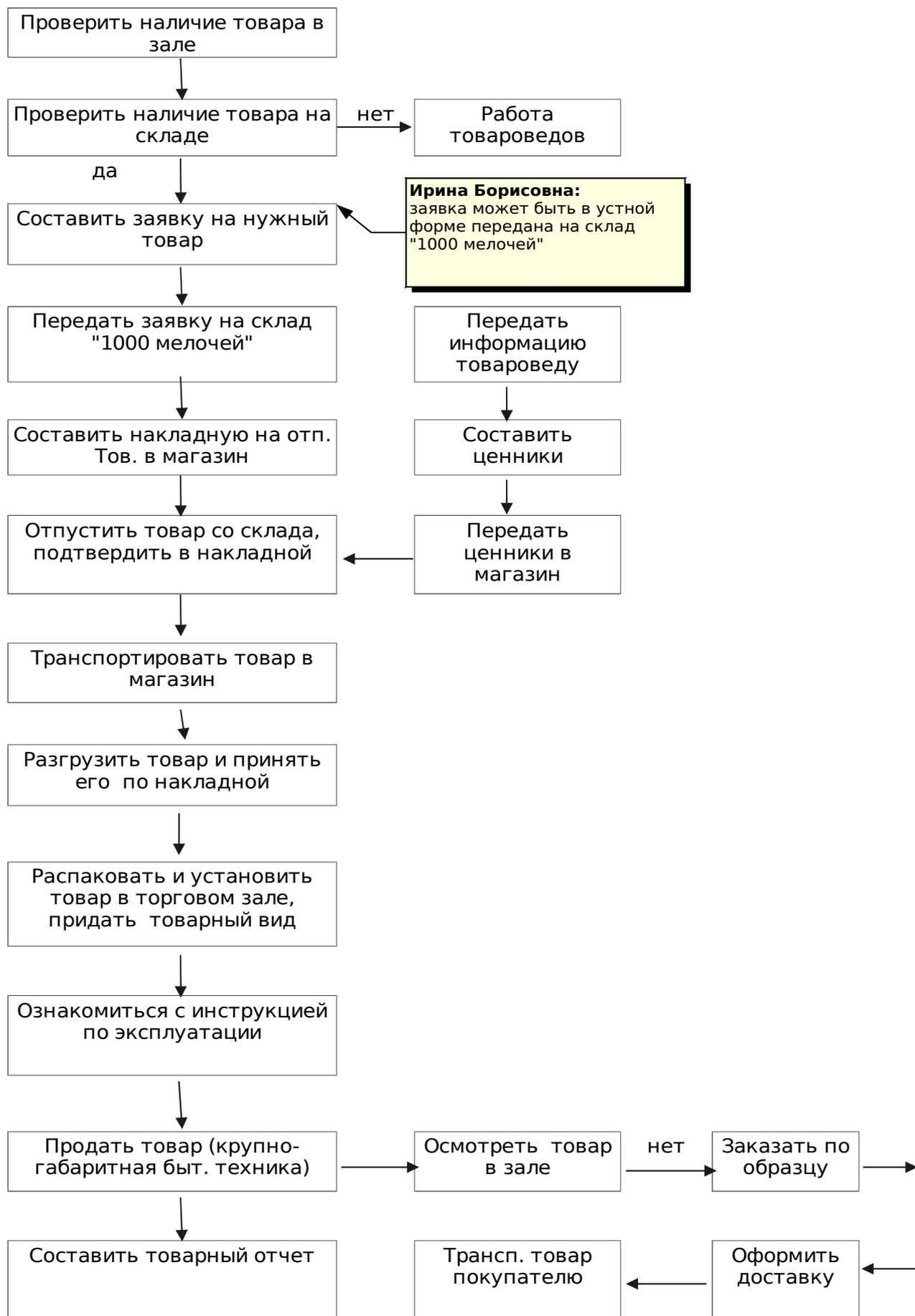


Рис. 2. Описание процесса работы торговой площадки ВСЕ ДЛЯ ДОМА2. (как есть)

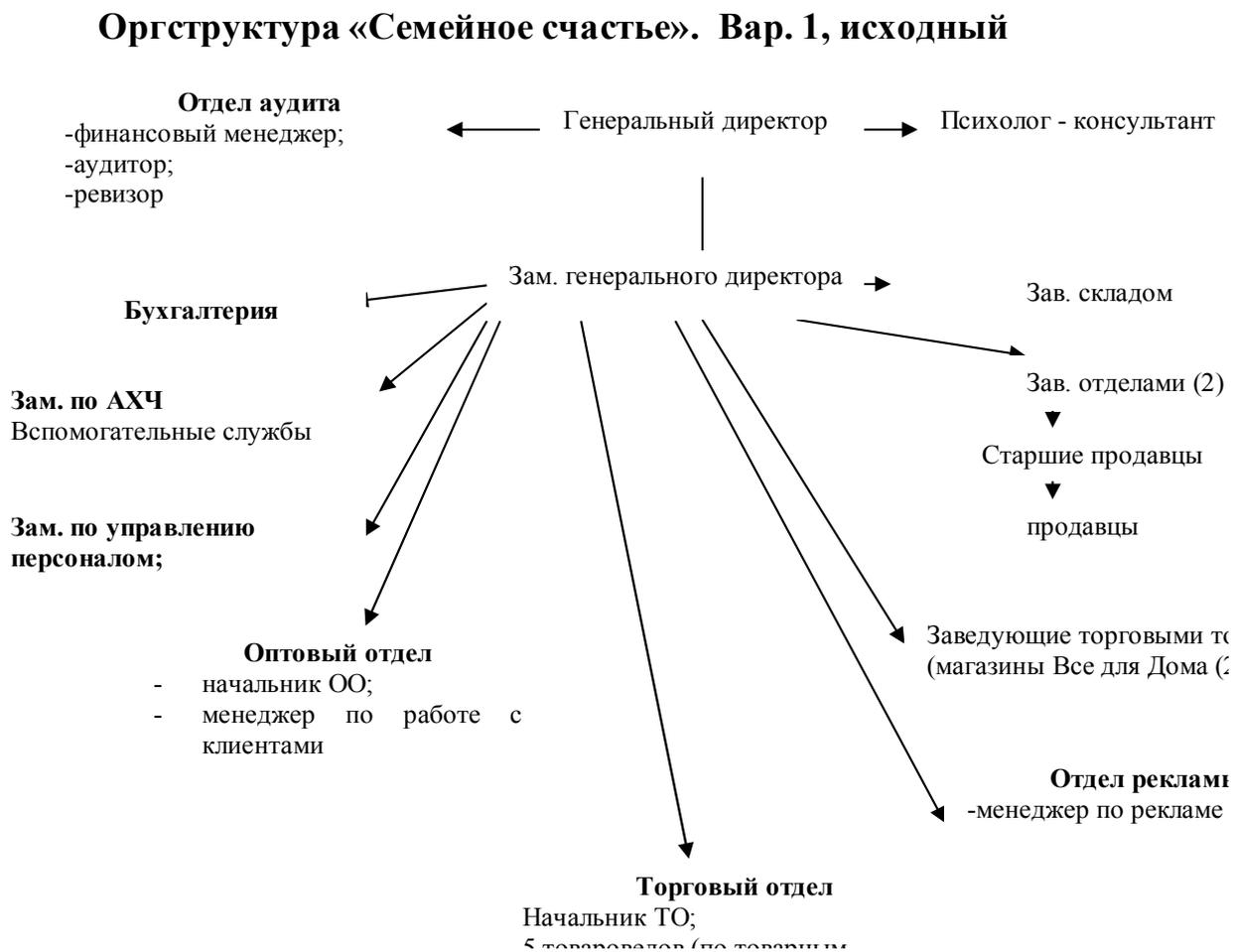


Рис. 3. Исходная структура: имеет следующий вид (по данным эл. Письма Клиента от 21 марта 2002г.)

По мнению психолога Клиента «. . . на данный момент времени основная проблема заключается в том, что предприятие, по сути дела, не обеспечено управлением стратегией развития, с одной стороны; с другой стороны, текущая деятельность не структурирована и не организована». После проведения обследования предприятия Консультант разделяет эту точку зрения

В существующей структуре не просматриваются или отсутствуют в явном виде:

- элементы логистики,
- финансовой структуризации,
- управление качеством (а это стратегическая цель),
- элементы правового обеспечения бизнеса.

Анализ «Матрицы функционала по отношению к действиям магазина»:

- отсутствует закрепление за конкретным подразделением или одним исполнителем примерно семи функций;
- нет деления по функциям менеджмента и обеспечения;
- функции управления персоналом, социальным развитием, трудом и заработной платой расплывлены;
- существующая предпродажная подготовка (далеко не по всем видам товаров), сервисное и послепродажное обслуживание (доставка, ремонт) относятся к ведению торгового отдела. Между тем, большинство из последних функций выполняется сторонними организациями.

Отсутствие закрепления ряда функций и документов за должностями приводит к сбоям в операционной деятельности и непроизводительным затратам. Ряд мероприятий, программ носит спонтанный характер. Предполагаемые цели по заявленным программам достигаются не всегда. Это следствие нечеткого структурирования деятельности Клиента и организационной структуры.

Что можно предложить из опыта аналогичных предприятий? Вот некоторые фрагменты типичной структуры торгового предприятия сопоставимого масштаба:

Высшее руководство корпорации – директорат или Правление (они же учредители или Партнеры) - включает 5 человек:

- 1-ый (генеральный директор) осуществляет общее руководство, его голос – решающий;
- 2-ой – директор по социальной политике и связям со структурами власти и управления города;
- 3-ий – финансовый директор управляет всеми денежными потоками;
- 4-ый – коммерческий директор курирует всю розничную сеть (закуп и реализация внутри города, открытие новых магазинов); рекламную службу (отдел маркетинга)
- 5-ый – директор, курирующий сервис-службу и розничную сеть в других городах.

Руководители второго уровня:

- директор по закупкам;
- начальник транспортной службы;
- начальник сервисной службы;
- директор магазинов (у него в подчинении зав. Отделами, торговыми площадками или магазинами)
- директора иногородних филиалов
- и др.

Пример неразрешенных, нелогичных связей в существующей организационной структуре:

- ⇒ Текущее руководство Московского представительства осуществляет генеральный директор акционерного общества. Между тем, п. 1. раздела 6 положения о представительстве предусматривает, что функции управления представительством осуществляет директор представительства. Означает ли это, что генеральный директор Клиента совмещает 2 должности? Если будут созданы представительства в других городах, или несколько представительств в г. Москва, кто будет осуществлять их текущее руководство?

- ⇒ Доверенность от имени генерального директора С. предусматривает делегирование полномочий без указания конкретных видов сделок, ограничения по сумме и др. детальной информации. Можно ли предположить, что главная цель должности директора – текущее руководство сетью магазинов в г. С?
- ⇒ Доверенность предусматривает право нанимать и увольнять рабочих и служащих. Предусмотрено ли право подписывать трудовые договоры, участвовать коллективных переговорах, разрешать трудовые споры и др.? Делегирование этих важных по трудовому законодательству полномочий не оговорено в доверенности.
- ⇒ Можно привести массу других примеров, когда существующее делегирование полномочий директору приводит к противоречию (например, ответственность за возможные налоговые нарушения возлагается на акционера, не причастного к совершению таких ошибок).

Существующая оргструктура сильно централизована. Делегирование полномочий нечеткое. Зачастую встречаются противоречия. Выше уже было сказано о неясности полномочий и.о. директора. Наименование ее должности: заместитель генерального директора? Исполнительный директор? Дело совсем не в том, как именуется должность первого лица, фактически осуществляющего руководство текущей деятельностью целой сети магазинов в г. С. Сложность в определении названия должности отражает лишь факт нечеткого делегирования полномочий от *стратегической вершины* к *срединной линии* оргструктуры. Неслучайно ли в переданном комплекте должностных инструкций нет соответствующей инструкции для этого лица. Существует ли такая инструкция вообще? (Это типично для Российских предприятий.)

Кроме того, важно не переопределять традиционные термины: менеджер – это тот, кто имеет в подчинении хотя бы одного специалиста, а специалист – тот, кто не имеет в подчинении никого. В этой связи, кем является менеджер оптового отдела, менеджер по рекламе? - («менеджер оптового отдела относится к категории специалистов» – см. п. 1. его должностной инструкции).

5. Предлагаемые варианты организационной структуры «как должно быть»

6. Общие параметры модели организационных структур

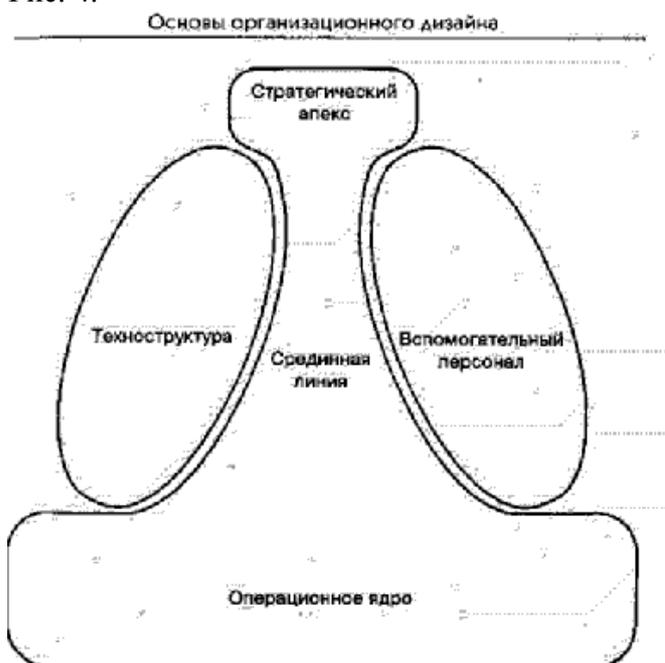
В методологии построения модели оргструктуры необходимо точно определить цель, границы модели и точку зрения, с которой эта модель изучается. Определим их.

Цель построения модели – описать организационную структуру Клиента, выявить имеющиеся типы связей, формализовать их и подготовить организационную диаграмму в наглядной форме, сопроводить эту диаграмму текстовыми отчетами в виде таблиц и прокомментировать. Назначение оргструктуры - объяснить делегирование полномочий, состав отделов и оптимизировать управляемость.

Границы модели: внешние границы. Общее собрание акционеров не входит в рассмотрение данной оргструктуры, равно как и отношения со стратегическими поставщиками товаров, покупателями, внешним аудитором и ревизором в терминах ст. 85, 86 Закона «Об акционерных обществах». Рассмотрение данных субъектов привело бы к построению совершенно другой структуры. Границы модели: граница по степени детализации. Детализация функций сделана только на уровне отделов во избежание информационной перегруженности. Подробно функции каждого специалиста будут изложены в должностном описании.

Модель составлена с точки зрения собственника бизнеса, именно с этой точки зрения можно получить объективное представление о работе каждой структурной единицы. Модель организационной структуры отражает иерархию отделов, но не всегда - иерархию должностей. Служба может объединять несколько отделов, при этом руководитель Службы одновременно является руководителем включаемого отдела. Ниже приведено схематическое изображение организационной структуры с определением ее частей.

Рис. 4.



7. Сильное операционное ядро (вар. 2.)

В данном варианте сделан акцент на *операционное ядро* организационной структуры. Имеется десять отделов, непосредственно вовлеченных в процесс торговли. Реализация данного варианта предполагает совершенствование основного процесса - торговли, минимизации издержек на управление и развитие бизнеса Клиента. Техноструктура в данном варианте представлена службой стратегического развития, состоящей из трех отделов.

Служба управления Персоналом тесно связана с *операционным ядром* и предоставляет услуги по совершенствованию квалификации операторов (торговых работников) непосредственно в основном процессе работы. Другие вспомогательные службы специализированы по исполняемым функциям. Достоинства этой структуры – простота, формализованность и близкое сходство с исходной организационной структурой. Последнее обстоятельство облегчает ее внедрение. Количество менеджеров *срединной линии* организационной структуры сокращено до минимума в целях сокращения издержек на управление.

Такое управление способствует минимизации хозяйственных рисков, но одновременно вызывает сложность в принятии управленческих решений. Одна из причин тому – территориальная удаленность генерального директора. Кроме того, делегирование полномочий директору сети магазинов г. С следует определить более детально путем выдачи соответствующей доверенности и подготовки регламентов наиболее важных рабочих процедур.

Отдел маркетинга выделен по исполняемой функции. Это – принципиальное нововведение. Ранее функция маркетинга была распределена между товароведом, отделом рекламы и Московским представительством. Между тем, экспресс- анализ выявил необходимость более глубокой специализации по данной функции.

Эта структура сильно централизована: управление делегируется от *стратегической вершины* - генерального директора к Сети управления магазинов г. С, Коммерческой службе, Московскому представительству. Помимо названного, есть и другой недостаток: норма управляемости Коммерческой службы близка к критической, что затрудняет коммуникации в ходе основного торгового процесса.

Децентрализация власти имеет определенные преимущества, но связана с некоторыми издержками. Во-первых, менеджеры должны пройти подготовку для принятия решений, согласующихся с делегированными полномочиями. Расход на официальные программы подготовки может превысить суммарные выгоды. Во-вторых, менеджеры, привыкшие к принятию решений, могут противиться делегированию полномочий своим подчиненным. В результате они могут выполнять свои обязанности менее эффективно, полагая, что делегирование полномочий подразумевает ослабление контроля. В-третьих, делегирование полномочий влечет за собой административные расходы. Системы бухгалтерского учета и текущей оценки эффективности должны быть изменены, чтобы обеспечить высшее руководство информацией о результатах решений их подчиненных. В-четвертых, возможно, самым прагматичным доводом в пользу централизации является то, что децентрализация означает дублирование функций. Для того чтобы быть автономным, каждое самоуправляющееся подразделение должно быть действительно самостоятельным. Однако это влечет за собой потенциально высокую степень дублирования. Иногда

издержки на децентрализацию превосходят выгоды (см. список вопросов для обсуждения).

В этом варианте Консультант исходил из имеющегося состава Персонала и его квалификации. Рис. 5. **Диаграмма оргструктуры. Сильное операционное ядро**

Код Отдела	Наименование
D0	Генеральный директор
D1	Служба стратегического развития
D1.1	Аналитический отдел
D1.2	Отдел планирования
D1.3	Отдел ревизии и внутреннего аудита
D2	Сеть магазинов г. С
D2.1	Коммерческая служба
D2.1.1	Оптовый отдел
D2.1.2	Торговая пл. ВСЕ ДЛЯ ДОМА1
D2.1.3	Торговая пл. ВСЕ ДЛЯ ДОМА2
D2.1.4	Отдел Маркетинга
D2.1.5	Торговый отдел
D2.1.6	Склады
D2.1.7	Аудио видео аппаратуры
D2.1.8	Хозяйственные товары
D2.1.9	Электробытовая техника
D2.1.10	Сертификации и сервисного обслуживания
D2.2	Служба управления Персоналом
D2.2.1	Отдел по развитию Персонала
D2.2.2	Отдел по работе с Персоналом
D2.3	Отдел обеспечения торговли (АХЧ)
D2.3.1	Младшего обслуживающего Персонала
D2.3.2	Транспортный отдел
D2.3.3	Ремонт и строительство
D2.3.4	Служба безопасности
D2.4	Бухгалтерия
D2.5	Информационных технологий и вычислительной техники
D3	Московское представительство

8. Сильная техноструктура (вар. 3)

Как видно из диаграммы здесь специализировано операционное ядро по основному процессу (по торговому процессу). Отдел маркетинга работает в тесном взаимодействии со службой реализации, которая объединяет в себе все торговые площадки. По мере наращивания бизнеса и развертывания новых торговых точек, служба реализации будет укрупняться за счет простого наращивания числа новых отделов.

Оптовый отдел и отдел обеспечения качества - важные структурные единицы для развития торговли среди корпоративных клиентов, для развития целевых программ (Gorenje, Scarlett и др.) Служба снабжения включает Отдел закупок, Склады и Московское представительство, поскольку эти отделы функционально подобны. Включение Московского представительства в Службу снабжения предполагает хорошо отработанные протоколы обмена информации, стандартизацию документооборота, поскольку территориальная удаленность может значительно затруднить этот обмен.

Служба стратегического развития здесь укрупнена путем включения Отдела развития персонала. В этой оргструктуре сделан акцент на стратегическое развитие, значительно повысилась роль аналитиков, специализирующихся на вопросах управления, стандартизации, подготовки регламентов. По-видимому, в исходном варианте роль техноструктуры предполагалось закрепить за «Местным офисом».

Хотя в подчинении директора Сети магазинов г. С насчитывается десять структурных единиц, предполагается, что норма управляемости будет в допустимом диапазоне. Важен не только количественный состав, но частота, интенсивность контактов. При разработанных регламентах управление будет более формализованным и потребует меньше времени.

Важно, чтобы в этой структуре Служба снабжения и Служба реализации работали на достижение одной цели, чтобы задачи, стоящие перед ними, не были сформулированы слишком узко.

Как видно из диаграммы, служба реализации включает в себя отделы, специализированные по товарным группам: бизнес- процессы продажи товаров различны. Между тем, в службе снабжения такой специализации нет. Предполагается, что Служба снабжения построена по принципу матричной организации: в Отделе закупок, в Московском представительстве работают квалифицированные специалисты, менеджеры, которые способны удовлетворить заявку на поставку любого товарного ассортимента. Это достигается за счет достаточной квалификации этих специалистов, но главное, за счет хорошей регламентации процесса закупок.

В этом варианте Консультант предполагал определенную дополнительную подготовку Персонала, отработку процессов взаимодействия сотрудников. Кроме, того, должна по-настоящему заработать техноструктура, что также потребует времени и навыков.

Рис. 6. Диаграмма оргструктуры. Сильная техноструктура.

Код Отдела	Наименование
D0	Генеральный директор
D1	Служба стратегического развития
D1.1	Отдел планирования бизнес- процессов и проектов
D1.2	Отдел ревизии и внутреннего аудита
D1.3	Отдел оперативного и стратегического анализа
D1.4	Отдел развития персонала
D2	Сеть магазинов г. С
D2.1	Отдел маркетинга
D2.2	Служба реализации
D2.2.1	Торговая пл. ВСЕ ДЛЯ ДОМА1
D2.2.2	Торговая пл. ВСЕ ДЛЯ ДОМА2
D2.2.3	Отдел "Аудио видео аппаратура"
D2.2.4	Отдел "Электробытовой техники"
D2.2.5	Отдел "Хозтовары"
D2.3	Оптовый отдел
D2.4	Отдел обеспечения качества
D2.5	Служба снабжения
D2.5.1	Отдел закупок
D2.5.2	Склады
D2.5.3	Московское представительство
D2.6	Служба обеспечения торговли
D2.6.1	Отдел эксплуатации
D2.6.2	Транспортный отдел
D2.7	Отдел информационных технологий и вычисл.техники
D2.8	Бухгалтерия
D2.9	Служба безопасности
D2.10	Отдел кадров

9. Принципы построения справочника функций

Главное отличие от ранее предоставленной Клиентом матрицы функционала отличается в нормализации наименований функций. Они разработаны по результатам обследования Клиента, разбиты по смысловым блокам и сформулированы в виде инфинитива (отвечают на вопрос «что делать»). Последнее важно для отличия функций от данных и объектов, которыми оперирует Клиент даже на интуитивном уровне. Это – рекомендуемый метод из технологии построения диаграмм процессов.

Кроме того, различаются функции основной деятельности (т.е. торговой деятельности) и управления (менеджмента). Это удобно для анализа и при последующей доработке оргструктуры. Консультант придерживался принципа: не тиражировать подобные, близкие по смыслу функции – лучше сформулировать их более четко и оставить 1 стандартизованное наименование.

Всегда принимались во внимание границы модели: излишняя детализация на уровне отдела будет лишь помехой. Одновременно многие процессы вынесены за рамки модели, как например, ежегодный аудит в соответствии с Законом «Об аудиторской деятельности». Это также – важный принцип моделирования: внимание должно быть уделено одному конкретному субъекту.

Полный список функций приведен в приложении, возможно, потребуется его расширение, при этом желательно сохранить имеющиеся принципы. По мнению Консультанта, предлагаемые принципы позволят Клиенту легко осуществить полноту учета всех функций и легко проконтролировать их дублирование.

10. Условные сокращения в матрице функциональной ответственности

Порядок следования отдела по вертикали иерархичен. Приняты условные соглашения например : D2.1 – отдел (Department) 2 уровня, первый по счету. По горизонтали сначала следуют функции, непосредственно обеспечивающие основной процесс, т.е. торговлю, затем – функции менеджмента. Легко убедиться, что функции сгруппированы иерархически по категориям. На пересечении строки отдела и столбца функции может стоять знак X, что означает исполнение данным отделом данной функции. Если происходит одновременное исполнение одной функции разными отделами, то это как правило – следствие *департаментализации* по товару или территории, в ином случае возможна ошибка. Предлагаемая таблица позволит Клиенту легко выявить полноту учета всех функций и проконтролировать их дублирование.

11. Как читать отчеты

Состав отчетов:

Отчет А - Графическое изображение оргструктуры в виде файла – органиграмма с указанием иерархии отделов.

Отчет В - Структурные единицы, главные функции и должности каждого отдела

Отчет Г - Матрица функциональной ответственности, где по вертикали перечислены отделы, а по горизонтали – зоны функциональной ответственности.

Отчет Д - *Главные функции* отделов – отчет с указанием каждого отдела, его главной исполняемой функции, руководителя и должностей, относящихся к отделу.

Комментарии к отчетам:

В **отчете А** смысловую нагрузку несет иерархия отделов. Приняты условные соглашения: D2.1 – отдел (Department) 2 уровня, первый по счету. Последовательность отделов в пределах одного уровня отражает их значимость. Главное назначение отчета - облегчить восприятие оргструктуры.

В **отчете В** Структурные единицы главные функции и должности каждого отдела приведены для обсуждения.

В **отчете Г** порядок следования отдела по вертикали иерархичен. По горизонтали сначала следуют функции, непосредственно обеспечивающие основной процесс, т.е. торговлю, затем – функции менеджмента. Легко убедиться, что функции сгруппированы иерархически по категориям. Главное отличие от ранее предоставленной Клиентом матрицы функционала отличается в нормализации названий функций и отделов. По мнению Консультанта, предлагаемая таблица позволит Клиенту легко выявить полноту учета всех функций и проконтролировать их дублирование.

В **отчете Д** - необходимо обсудить цели каждого отдела и их наименование, предлагается придерживаться заданного формата таблицы.

Названия функций требуют уточнения, например: «контролировать ремонтные работы» отличается от «осуществлять ремонтные работы» - это разные понятия. В первом случае идет речь о привлечении сторонних исполнителей, а во втором – о ремонте своими силами.

Подробные отчеты приведены лишь для варианта «Сильное операционное ядро», вар. 2. Разработка отчетов для варианта «Сильная технотекстура», вар. 3 может быть выполнена как дополнительная часть работ, не предусмотренная в данном Блоке действий.

12. Вопросы, которые требуют обсуждения

1) Целесообразно рассмотреть классические варианты создания органов управления Клиента, как это предусмотрено законодательством: общее собрание акционеров (единственный акционер), ревизор, коллегиальный орган управления (например – Правление) и директор? Достоинство данного варианта – возможность использования правовых механизмов защиты и ответственности.

2) Для соблюдения должного баланса между *централизацией* и *децентрализацией* следует обсудить вопросы.

- Насколько решения являются рутинными и простыми?

- Достаточно ли компетенция Персонала для принятия решения? Этот вопрос подразумевает, что делегирование власти может различаться в зависимости от способности каждого индивида принимать решение.
- Имеется ли у Персонала мотивация для принятия решения? Способность индивида не всегда предполагает наличие у него мотивации. В любом случае компетентность должна сопровождаться мотивацией, чтобы создать благоприятные условия для децентрализации.
- Превышают ли суммарные выгоды от децентрализации ее издержки?

3) Какая часть функций отдела обеспечения (АХЧ) передана на исполнение сторонних организаций?

4) На удаленных торговых площадках и во вспомогательных помещениях отсутствует должность «уборщик помещений». Как осуществляется уборка: силами арендодателя, продавцов или уборщиками из магазина «1000 мелочей»?

5) Правильно ли сформулирована главная функция каждого отдела? Если ее определить не удастся – следует расформировать отдел для сокращения управленческих расходов и упрощения структуры.

6) Цели Московского представительства могут дублироваться с целями коммерческой службы из-за территориальной удаленности, так ли это?

7) Кто занимается управлениями затратами на предприятии? Кто осуществляет бюджетирование?

8) Кто выполняет важную функцию по поддержанию отношений с представителями органов власти и управления в г. С, и другими «авторитетами города»?

13. Как организационная структура помогает достигать цели бизнеса?

Важно сформировать общую разделяемую цель, к которой стремится Клиент. Проект – это создание мотивирующего видения у Персонала Клиента. Создание комиссии по положительным изменениям – это первый шаг на пути реорганизации организационной структуры Клиента. Необходимо чтобы весь Персонал имел сильную мотивацию к достижению этой цели. Не только материальные стимулы играют роль: деловая культура, интересная работа, ощущение профессионального роста и чувство гордости за все предприятие Клиента имеют ключевое значение.

Помимо преобразования организационной структуры рекомендуется также постановка бюджетирования на предприятии, внедрение маркетинга, логистики, экономического анализа и регулярных тренингов персонала. Но основа для всех преобразований – хорошая стратегия бизнеса и организационная структура. Конечный вывод следующий: мероприятия по изменению существующей организационной структуры действительно будут полезны.

Рекомендуется регулярный информационный обмен между Консультантом и участниками комиссии по изменениям, заочные формы консультирования. Будут полезны: бизнес – планирование хотя бы на уровне концептуального плана, интранет- сайт, стандартизация

бланков, процедур работы и контроля, схем ценообразования, используемых условий поставки товара, доведение программ до логического завершения, медиа- планирование и др. мероприятия, о которых следует подробно рассказать при очном общении. Предполагается активная поддержка комиссии по изменениям, службы стратегического развития. Рекомендуются сделать акцент на практических действиях.

Консультант акцентирует свои усилия на процессном консультировании, т.е. таких методах, которые направлены в первую очередь на работу с людьми, а не с документами (экспертное консультирование).

14. Предостережение

Чисто бюрократический подход к организационному структурированию может вызвать отторжение работников на стадии внедрения оргструктуры и должностных описаний: их работа может вызывать апатию, неудовлетворенность абсентизм (т.е. прогулы) и текучесть персонала. Рабочие задания должны обогащаться содержанием и глубиной, и не вызывать у Персонала чувство неудовлетворенности. Нет смысла принимать в штат специалиста в торговый отдел, работа которого будет заключаться лишь в наклейке этикеток: что удержит его на этой узкой, неглубокой по содержанию работе?

Следует обогащать работу, практиковать ротацию Персонала, увеличивать ширину заданий.

Все предоставленные отчеты не претендуют на полноту и точность они – лишь повод для обсуждения. Главное значение заключается в методологии процесса организационного структурирования.

15. Заключение

Отчет включает в себя не только комплект строго формализованных документов, но и развернутые комментарии к ним, что позволяет понять методологию организационного проектирования. Консультант убежден, что наиболее удачный вариант организационной структуры может быть выработан аналитиками Клиента (специалистами стехноструктуры) с использованием описанной в отчете методики. При этом за основу могут быть приняты предлагаемые варианты. Кроме того, важно помнить, что разработка такого важного документа сопровождается политически сложными моментами, зачастую вызывает сопротивление людей. Вот почему организационное структурирование – это процесс не одного месяца. Консультант надеется на поддержку и понимание комиссии по положительным изменениям в этом деле.

16. Ссылки на литературу

В глоссарии и основном тексте отчета были активно использованы и скомпилированы тексты из следующих источников:

1. Г. Минцберг «Структура в кулаке», «Санкт –Петербург» 2002
2. Организации. Поведение. Структуры. Процессы. Москва Инфра-М 2000
3. «Семь нот менеджмента» изд. Москва, ЗАО «Журнал «Эксперт»

17. Приложения

Полный список функций менеджмента

Код Функции	Имя Функции
3.1	Осуществлять структурирование
3.1.1	Осуществлять организационное структурирование
3.1.2	Осуществлять финансовое структурирование
3.2	Управлять финансами
3.2.1	Планировать финансы
3.2.2	Анализировать финансовое состояние
3.2.3	Вести операционный бюджет
3.2.4	Вести бюджет движения денежных средств
3.2.5	Вести бюджет доходов и расходов
3.3	Вести учет
3.3.1	Вести бухгалтерский учет
3.3.2	Вести оперативный учет
3.3.3	Вести внутренний учет для менеджеров
3.3.4	Проводить ревизию предприятия
3.3.5	Вести налоговый учет и готовить отчетность
3.3.6	Осуществлять налоговое планирование, консультирование
3.4	Осуществлять маркетинг
3.4.1	Проводить маркетинговые исследования
3.4.10	Разрабатывать рекламную политику
3.4.11	Подготавливать рекламные кампании
3.4.2	Подготавливать прогноз продаж
3.4.3	Формировать портфель заказов (Формировать заказ товара)
3.4.4	Анализировать продажи
3.4.5	Разрабатывать новые направления сбыта
3.4.6	Производить оценку рынка
3.4.7	Проводить анализ конкурентов
3.4.8	Разрабатывать ценовую политику
3.4.9	Стимулировать сбыт
3.5	Осуществлять функции экономики предприятия
3.5.1	Управлять затратам
3.5.2	Проводить технико-экономический анализ
3.6	Осуществлять бизнес - планирование
3.6.1	Подготавливать бизнес-план
3.6.2	Контролировать исполнение бизнес-плана
3.7	Управлять персоналом

Код Функции	Имя Функции
3.7.1	Осуществлять подбор Персонала
3.7.10	Формировать эффективно работающие группы
3.7.2	Контролировать дисциплину труда
3.7.3	Проводить аттестацию персонала
3.7.4	Проводить внутрифирменное обучение Персонала
3.7.5	Осуществлять психологическую поддержку Персонала
3.7.6	Способствовать адаптации Персонала на работе
3.7.7	Вести кадровый учет
3.7.8	Вести табельный учет
3.7.9	Разрабатывать эффективные системы управления Персоналом
3.8	Осуществлять функции безопасности бизнеса
3.8.1	Защищать жизнь и здоровье Персонала
3.8.2	Обеспечивать экономическую безопасность
3.8.3.	Поддерживать общественный порядок
3.8.4	Обеспечивать сохранность ТМЦ и финансовых ресурсов при транспортировке и хранении

Полный список функций обеспечения

Код Функции	Имя Функции
2.1	Осуществлять закуп товара
2.1.1	Вести поиск поставщиков товара
2.1.2	Заключать договора с поставщиками
2.1.3	Контролировать оформление документов и отгрузку товара
2.1.4	Вырабатывать ценовую политику по закупу
2.1.5	Работать с московским и др. представительствами
2.1.6	Принимать товаров на реализацию (комиссия, контрактация)
2.10	Осуществлять функции безопасности бизнеса
2.10.1	Защищать жизнь и здоровье Персонала
2.10.2	Обеспечивать экономическую безопасность
2.10.3	Поддерживать общественный порядок
2.10.4	Обеспечивать сохранность ТМЦ и финансовых ресурсов при транспортировке и хранении
2.2	Обеспечивать транспортные условия
2.2.1	Заключать договоры по аренде автотранспорта
2.2.2	Транспортировать товар на склады и в магазины
2.2.3	Контролировать продвижение товара
2.2.4	Поддерживать автотранспорт в технически исправном состоянии
2.2.5	Предоставлять информацию по транспорту для оперативного учета
2.2.6	Обеспечивать сохранность и работоспособность автотранспорта
2.2.7	Отслеживать доставку товаров покупателю

Код Функции	Имя Функции
2.2.8	Доставлять крупногабаритные товары на дом клиенту
2.3	Осуществлять хранение товара
2.3.1	Организовывать складское хозяйство
2.3.2	Обеспечивать сохранность товарно-материальных ценностей
2.3.3	Контролировать состояние складов
2.3.4	Проводить инвентаризацию товаров и материальных ценностей.
2.3.5	Оприходовать товар на склад (организация поступления тов. по кол-ву и качеству, размещение тов.)
2.3.6	Отпускать товар в отделы
2.3.7	Отпускать товар оптовым покупателям
2.4	Осуществлять сбыт
2.4.1	Вырабатывать ценовую политику по сбыту
2.4.10	Контролировать сохранность товара в торговом зале
2.4.11	Принимать заказы от покупателей
2.4.2	Работать с корпоративными клиентами (оптовыми покупателями)
2.4.3	Контролировать исполнение договоров продаж
2.4.4	Обеспечивать качественное обслуживание покупателей
2.4.5	Осуществлять предпродажную подготовку товара
2.4.6	Доставлять и устанавливать товар в торговых залах
2.4.7	Предоставлять информацию по сбыту для оперативного учета
2.4.9	Обеспечивать наличие ассортимента в отделе
2.5	Осуществлять послепродажное обслуживание покупателей
2.5.1	Проводить гарантийный ремонт с привлечением сторонних исполнит.
2.5.2	Принимать и обменивать некачественный товар (работа с браком, претензиями)
2.5.3	Контролировать сроки гарантии
2.5.4	Оформлять документы по обмену и возврату
2.5.5	Предоставлять информацию по гарантийному ремонту для оперативного учета
2.6	Ремонтировать бытовую технику
2.6.1	Заказывать запасные части
2.6.2	Оформлять документы по ремонту товара
2.7	Осуществлять рекламную политику
2.7.1	Планировать рекламные мероприятия
2.7.2	Контролировать ход рекламной кампаний
2.7.3	Организовывать рекламные кампании
2.8	Осуществлять информационное обеспечение
2.8.1	Обеспечивать поставки оргтехники
2.8.2	Обеспечивать программными инструментами
2.8.3	Поддерживать информационную безопасность
2.9	Осуществлять хозяйственное и инженерное обеспечение
2.9.1	Организовывать погрузочно-разгрузочные работы

Код Функции	Имя Функции
2.9.3	Осуществлять хозяйственные работы
2.9.4	Управлять вспомогательными процессами
2.9.5	Организовывать ремонтные и строительные работы
2.9.6	Обслуживать инженерные сооружения

Данные списки можно дополнить отличными по существу функциями либо улучшить приведенные формулировки.

18. Глоссарий

Вспомогательный персонал

На схеме практически любой современной крупной организации мы видим множество организационных единиц (все они специализированные), обеспечивающих поддержку организации за рамками текущего рабочего процесса. Эти единицы образуют вспомогательный персонал. Например, при университете действуют финансовый фонд, типография, книжный магазин, служба безопасности, коммутатор, копировальная служба, отдел начисления заработной платы, коммунальная служба, студенческий городок, клуб профессорско-преподавательского состава и т. д. Ни одно из этих подразделений не относится к операционному ядру. То есть ни одно из них не только не задействовано в преподавании или исследованиях, но даже не поддерживает их деятельность непосредственно (как, скажем, компьютерный центр или библиотека). Тем не менее каждое подразделение призвано оказывать косвенную помощь в выполнении базовых задач. Чаще всего их не отделяют от технотрактуры, именуя то и другое «аппаратом», выполняющим консультативную функцию при руководстве. Но вспомогательные подразделения сильной отличаются от технотрактуры – они не занимаются стандартизацией и не могут рассматриваться как консультативные органы, хотя выполняют иногда и эту роль.

Главная функция

Условный термин для определения зоны функциональной ответственности отдела в краткой форме.

Делегирование полномочий

Процесс распределения полномочий в организации по нисходящей линии. Количество полномочий, которое должно быть делегировано каждой должности и каждому лицу, занимающему ее, определяют руководители. Как уже отмечалось, под полномочиями подразумевается право индивида принимать решение, не запрашивая одобрения его более высоким руководством, и добиваться его выполнения другими. Делегирование полномочий скорее относится к принятию решений, чем к выполнению работы. Одному коммерческому директору может быть делегировано право нанимать продавцов (решение) и право отводить им конкретные сбытовые территории (подчинение). Другой коммерческий директор может не иметь права нанимать продавцов, но может иметь право отводить им территории. Именно поэтому степень делегированных полномочий может быть сравнительно высокой или сравнительно низкой применительно к обеим сторонам полномочий. Любая отдельная

должность предполагает наличие диапазона альтернативных форм делегирования полномочий. Руководители должны сопоставлять сравнительные достоинства и потери этих альтернатив.

Мотивы децентрализации власти. Сравнительно высокая степень делегирования полномочий способствует росту профессиональных менеджеров. Во-первых, так как право на принятие решения делегируется в организации по нисходящей линии, менеджеры имеют благоприятные возможности для принятия важных решений и приобретения навыков, облегчающих им служебное продвижение в фирме. Обладая правом принимать решения по широкому кругу вопросов, менеджеры совершенствуют свои знания, что позволяет им справляться с проблемами вышестоящего руководства. Менеджеры, обладающие широкими полномочиями на принятие решения, часто решают трудные проблемы; в результате они лучше подготовлены для служебного продвижения на должности с большими полномочиями и ответственностью. Высшее руководство может сравнивать менеджеров на основе результатов принятия ими решений. Служебное продвижение менеджеров по демонстрируемым результатам исключает фаворитизм и личные конфликты в процессах повышения по службе. Во-вторых, большее делегирование полномочий может создать конкурентную атмосферу внутри организации. Менеджеры имеют мотивацию к производительному труду, поскольку их сравнивают по различным критериям качества работы. Конкурентное окружение, в котором менеджеры соперничают в части сбыта продукции, снижения ее себестоимости и повышения квалификации кадров, может являться позитивным фактором в общем результате деятельности организации. Конкурентная обстановка может также стать причиной деструктивного поведения, если успех одного менеджера происходит за счет другого.

Департаментализация

Процесс, в соответствии с которым организация структурно разделяется, объединяя операции в структурных подразделениях в соответствии с некоторым общим признаком. Например, департаментализация может быть по товару, территории, потребителю, матричная.

Норма управляемости

Количество работников, подчиненных конкретному менеджеру. В основном вопрос сводится к тому, за работой какого количества людей менеджер может наблюдать; какой объем межличностных связей между членами коллектива менеджер структурного подразделения в состоянии контролировать. Более того, норма управляемости должна быть установлена с учетом не только официально назначенных подчиненных, но также и тех, кто имеет доступ к менеджеру. Он может не только нести ответственность за непосредственных подчиненных, но и быть председателем нескольких комитетов и целевых групп, что также требует затрат времени.

Количество потенциальных межличностных связей между менеджерами и подчиненными увеличивается в геометрической прогрессии, а количество подчиненных — в арифметической. Эта взаимосвязь сохраняется, потому что менеджеры потенциально сталкиваются с тремя типами межличностных связей: 1) прямые одиночные; 2) прямые групповые; 3) перекрестные. Прямые одиночные связи устанавливаются между менеджерами и каждым подчиненным индивидуально; прямые

групповые — между менеджерами и любой возможной группой подчиненных; перекрестные связи устанавливаются, когда подчиненные взаимодействуют друг с другом. **Количество потенциальных связей** не является решающим соображением при определении нормы управляемости менеджера. Более важным соображением являются частота и интенсивность фактически существующих связей. Не все связи будут иметь место, а значение тех, которые действительно существуют, меняется. Если мы перенесем наше внимание с потенциальных связей на существующие связи как основу для определения оптимальной нормы управляемости, то важными являются следующие три фактора: **Необходимый контакт**. В научных исследованиях и разработках, в медицине и на производстве необходимы частный контакт и высокая степень координации между начальником и подчиненными. Достижению цели в сжатые сроки часто помогает использование конференций и других форм консультаций. Именно поэтому вместо того, чтобы полагаться на докладные записки и отчеты, организации склонны делать все возможное для увеличения контактов «руководитель — группа». Широкая норма управляемости, которая лишила бы подчиненных столь частого контактирования, может затруднить завершение исследований и разработок. В основном, чем больше работе индивида присуща неоднозначность, тем больше потребность в контакте (наблюдении) во избежание конфликта и стресса.;

Степень специализации. Решающим соображением в определении **нормы управляемости** на всех уровнях управления является степень специализации работников. Как правило, можно ожидать, что управляющий на более низком организационном уровне будет наблюдать за большим количеством подчиненных, так как работа на этом уровне является более специализированной и менее сложной, чем на более высоких уровнях управления. Руководство может объединять высокоспециализированные должности в довольно большие структурные подразделения, потому что их работники, возможно, не нуждаются в пристальном наблюдении;

Способность к коммуникативности. В большинстве производственных ситуаций инструкции, указания и политику следует доводить до подчиненных устным образом. Необходимость обсудить связанные с работой обстоятельства оказывает влияние на норму управляемости. Человек, который умеет ясно и кратко общаться с подчиненными, способен руководить большим количеством людей, чем тот, кто этого не умеет.

Получившая широкое распространение практика сжатия и уплотнения организаций всех типов непосредственно повлияла на решения в области диапазона контроля. Сжатие организации влечет за собой уменьшение количества всех сотрудников, но сравнительно больше это затрагивает менеджеров (обычно среднего звена), чем лиц других профессий. Это ведет к увеличению количества работников в расчете на одного менеджера, и средний диапазон контроля менеджера увеличивается. Влияют ли каким-то образом на диапазоны контроля такие факторы, как требуемые контакты, степень специализации или способность к

Операционное ядро	<p>общению, — это вопрос спорный.</p> <p>В операционное ядро организации входят ее члены (операторы), выполняющие связанную с производством товаров и услуг основную деятельность. Операторы выполняют четыре основные функции. Они <i>обеспечивают исходную базу</i> торговли и производства. Например, в производственной фирме отдел закупок приобретает сырье и материалы, а отдел доставки обеспечивает их поступление и распределение по цехам. Они <i>трансформируют исходные материалы в готовую продукцию</i>. Одни организации перерабатывают сырье — например, заготавливают древесину, которую превращают в целлюлозу, а затем в бумагу. Другие из отдельных деталей комплектуют готовые изделия — например, собирают пишущие машинки. Третьи обрабатывают информацию (скажем, готовят отчеты). Они <i>распределяют продукцию</i> — например, продавая и физически распространяя то, что получается в результате трансформации. Они <i>оказывают прямую поддержку</i> обеспечению исходных условий, трансформации и распределению результата — например, осуществляя техническое обслуживание оборудования и помогая управлять сырьевыми и материальными запасами. По сравнению с другими частями организации работа операционного ядра стандартизируется в наивысшей степени, что позволяет предотвратить внешнее вмешательство в рабочий процесс. Операционное ядро — сердце любой организации, та часть, где создается основная продукция, благодаря которой она существует. Но организации, за исключением самых маленьких, нуждаются еще и в административном компоненте, который включает в себя стратегическую вершину, срединную линию и техноструктуру.</p>
Организационная структура	<p>Модель должностей и групп должностей в организации. Совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задания, а затем достигается координация действий по решению задач. Организационная структура — это абстрактное понятие.</p>
Сложность	<p>Количество наименований разных должностей и уровней власти в организации</p>
Срединная линия	<p>Стратегический апекс и операционное ядро соединяет цепь наделенных формальными полномочиями менеджеров <i>срединной линии</i>. Цепочка тянется от высших руководителей к <i>супервайзорам первого уровня</i> (например, бригадирам), находящимся непосредственно над подчиненными им операторами, и воплощает координационный механизм, который мы называем прямым контролем. В большинстве случаев такие цепочки являются скалярными, то есть вытянутыми сверху донизу в одну прямую линию. Но, некоторые цепи разветвляются и вновь соединяются, один «рядовой» сотрудник может подчиняться более чем одному непосредственному «начальнику».</p>
Стратегическая вершина, Стратегический апекс	<p>Число «звеньев» цепочки менеджеров срединной линии зависит от размеров организации и от того, в какой мере она полагается на прямой контроль как средство координации.</p> <p>На другом конце организационного «ствола» расположена стратегическая вершина. К ней принадлежат люди, несущие <i>всю полноту</i> ответственности за организацию, — главное</p>

административное лицо (будь то президент, исполнительный директор или папа римский) или любые другие менеджеры высшего уровня, осуществляющие общее руководство. Здесь же находятся и те, кто оказывает непосредственную помощь высшим руководителям, — их секретари, ассистенты и т. п.¹ В некоторых организациях в стратегический апекс входит исполнительный комитет (обладающий глобальными полномочиями, даже если его члены представляют специфические интересы); в других — так называемый главный исполнительный орган: двое или трое руководителей, разделяющих главную административную должность. **Стратегическая вершина обязана обеспечить эффективное выполнение организацией ее миссии, а также обслуживание потребностей тех, кто контролирует организацию или обладает иной властью над ней** (собственники, государственные органы, профессиональные объединения, группы влияния).

Стратегический апекс имеет три круга обязанностей. Во-первых, это прямой контроль, во-вторых - взаимодействие с внешней средой, в-третьих – разработка стратегии организации. Стратегии иногда формируются сами, почти нечаянно, когда менеджерам приходится, реагируя на давление среды, принимать последовательные решения. Тем не менее необходимо подчеркнуть, что из всех частей организации стратегический апекс обычно играет важнейшую роль в формулировании стратегий.

В целом стратегическая вершина представляет наиболее широкую и, как следствие, наиболее абстрактную перспективу организации. Работа на этом уровне обычно характеризуется минимумом повторяемости и стандартизации, значительной свободой действий и относительно длительными циклами принятия решений. Координация действий самих менеджеров стратегического апекса лучше всего достигается с помощью взаимного согласования.

Техноструктура

К техноструктуре относятся аналитики (и штат помогающих им служащих), которые обслуживают организацию, оказывая влияние на работу других сотрудников. Аналитики не принимают непосредственного участия в операционном рабочем потоке — они могут проектировать его, планировать, модифицировать, обучать задействованных в нем людей, но сами не являются его участниками. Техноструктура эффективна только тогда, когда использование аналитических инструментов позволяет повысить производительность других работников.

Кто составляет техноструктуру? Это аналитики, занимающиеся вопросами адаптации, изменения организации в ответ на изменения внешней среды, вопросами управления, стабилизации и стандартизации схем деятельности организации. **Аналитики техноструктуры, специализирующиеся на вопросах управления, определяют формы стандартизации в организации.** Это не значит, что операторы сами не в состоянии стандартизировать собственный труд, — это естественно, как и то, что каждый человек вырабатывает собственную процедуру утреннего туалета, — или что за них это не могут делать менеджеры. Но в общем, чем более стандартизирована деятельность организации, тем больше она полагается на техноструктуру. Такая стандартизация уменьшает необходимость в прямом контроле, и нередко с обязанностями, которые выполняли менеджеры, справляются рядовые сотрудники.

Хотя главная задача аналитиков состоит в стандартизации труда других работников, их собственные действия координируются с деятельностью остальных посредством взаимного согласования. (Однако эта координация, разумеется, невозможна без стандартизации навыков, поскольку аналитики, как правило, являются высококвалифицированными специалистами.) Поэтому немалую долю рабочего времени аналитиков занимают неформальные коммуникации.

Формализация

Степень важности для организации наличия письменных инструкций и правил, предписывающих действия работников.

Функциональная ответственность

Закрепление за структурным звеном (специалистом) ответственности за выполнение бизнес функции менеджмента или обеспечения деятельности.

Централизация, и Децентрализация

Степень делегирования высшим руководством полномочий для принятия решения. Децентрализация — обратное состояние.

19. Контактные реквизиты



«Сибирский Центр конфликтологии»

СЛОВО И ДЕЛО

Некоммерческое партнерство
Россия, г. Новосибирск, Красный проспект 171/4 оф. 42

Для писем: 630111, г. Новосибирск, а/я 227 ИНН 5406195342, КПП 540601001

р/сч 40703810400030011823 в Филиале «Западно-Сибирский» АБ «Собинбанк» к/сч
30101810400000000744 БИК 045003744

Тел./факс: + 7 -383- 226-72-52 <http://www.edogovor.ru/> E-mail <mailto:vip@edogovor.ru>