

МЕНЕДЖМЕНТ

Элементы организации: проектирование и группировка рабочих мест

Глава 4. Организационный процесс





Представьте себе ребенка, который строит замок из частей конструктора. Он выбирает для себя большие и маленькие части. Это могут быть прямоугольные, круглые, треугольные формы. Законченное «строительство» замка получается уникальным. Если другому ребенку дадут такую задачу, он построит совсем другой замок. Он выберет совсем другие детали и сделает его по-другому. Действия детей, их выбор конкретного состава инструментов и использование их определенным образом – в большинстве случаев похожи на организационную работу менеджера.

Организация – решение умело комбинировать и группировать элементы компании.

Так же, как дети выбирают тип детали конструктора, менеджер может выбирать различные виды структурных особенностей. Так же, как и дети каким-то образом собирают части конструктора, менеджер может сформировать организацию различными способами. Понимание природы компонентов этого конструктора и их сборка разными способами может существенно влиять на конкурентоспособность фирмы. В этой связи мы сосредоточим внимание на структуре организации.

Структура организации – это комплекс элементов, используемых для формирования организации.

Менеджер имеет шесть основных строительных частей, которые могут использоваться при создании организации: проектирование, группировка рабочих мест, установление отношений подчиненности и обязанности между рабочими местами, распределение полномочий, координация действий и дифференциация должностей.

Первым строительным элементом структуры организации – является проектирование рабочего места.

Первая часть структуры организации – это проектирование рабочего места.

Проектирование рабочего места – определение должностных обязанностей человека.

Например, возьмем проектирование рабочего места для машиниста Caterpillar – надо определить какую машину следует использовать для создания нового оборудования, как работать с ней и как ее использовать. Менеджер Caterpillar определяет степень ответственности за проектирование рабочего места, выяснение целей и ожидаемых результатов, а также формирование показателей успеха.

Специализация в проектировании рабочих мест имеет особое значение.

Специализация – уровень, по которому общие цели организации разобраны и разделены на несколько мелких частей.

Специализация рабочего места начинается с концепции разделения труда. Экономист XVIII века Адам Смит первым проанализировал практическую ситуацию в области разделения труда и показал на опыте, как он это использовал для повышения производительности завода по производству булавок. Он подробно описал: «как один человек вынул шнур от жгута, как другой человек его исправлял, и как третий разрезал это и четвертый объединял крайние точки». Смит заставил поверить всех в то, что 10 человек, работающих там, смогут сделать 48 тысяч булавок в день, а один человек сможет сделать 20 булавок в день.

Специализация была впервые использована в новаторской сети сборки автомобилей Генри Фордом и его современниками. Специализация рабочих мест, сильно повлияла на возможности массового производства во всем мире. Высокий уровень дешевого производства превратил США в общество с самой сильной экономикой в мире в XX веке.

Специализация рабочих мест является основой сети массового производства. Наполовину собранная продукция проходит через конструкторную сеть, и каждый работник вносит вклад, создавая или прикрепляя новые части продукта. Специализация рабочего места конкретно представляет собой умеренное увеличение роста организации. Например, Уолт Дисней сам основал компанию, и сам все в ней делал: создавал мультфильмы, рисовал, добавляя особые звуки, а затем выпускал их в кинотеатры.

После того, как его бизнес расширился, он начал нанимать людей на работу, чтобы они выполняли эти задачи. По мере роста компании, он перешел на специализацию. Например, сегодня художники-аниматоры, работающие на Disney Studios, могут заниматься только созданием одного компьютерного образа или созданием наброска сцены. Другие предоставляют голос, в то время как специалисты по маркетингу развивают рекламную



компанию. Сегодня в компании Walt Disney специализировано около тысячи рабочих мест. Естественно, никто не мог сделать всю эту работу сразу.

Преимущества и ограничения специализации

Во-первых, работник, который выполняет простую задачу, повышает свой уровень профессионализма с каждым заданием.

Во-вторых, увеличивается время между назначенными задачами для выполнения. Если сотрудник выполняет несколько задач, после того как он заканчивает первое задание и переходит на следующее, он теряет много времени.

В-третьих, чем более узконаправленной является специализация, тем легче подготовить необходимый для работы специальный инструмент.

В-четвертых, если высококвалифицированный сотрудник не может оказаться на своем рабочем месте или уволился, то менеджер может обучать нового сотрудника с более низкими затратами.

Есть и еще некоторые негативные аспекты специализации рабочих мест.

Главным негативным аспектом является то, что сотрудники, работающие на высокоспециализированной работе, могут устать от этой работы или быть недовольны ею. В высокоспециализированной работе не бывает критики или мотивации. Менеджеры должны быть осторожны в предотвращении чрезмерного специализирования. Поэтому в последние годы были разработаны определенные подходы в проектировке рабочего места.

Альтернатива специализации

Чтобы противостоять проблемам, связанным с опытом, менеджеры обычно пытаются придумать другие способы, которые хорошо совмещают спрос на эффективность и производительность проектирования рабочего места и требования творческих и личных потребностей человека. Одним из этих методов является замена рабочих мест.

Замена рабочих мест – это постоянный переход работников от одной работы к другой.

«Замена рабочих мест помогает хорошо проводить рабочий день. Можно избавиться от утомительного выполнения одной и той же работы», – Рик Раш, General Motors, работник Конвейера.

Работы, которые подлежат замене, как правило, монотонны и скучны. Вначале рабочие, которые сменили новое место работы, выражали немного признательности, но затем их чувства начинали ослабевать. Многие компании, такие как Ford, Prudential Insurance, Western Electric, начали заменять рабочие места.

На сегодняшний день замена рабочих мест является одним из методов по усовершенствованию навыков и гибкости работников. Кроме того, замена рабочих мест применяется и для повышения гибкости экономики.

Учитывая тот факт, что выполнение однообразной работы снова и снова является одной из причин утомления рабочих, было внедрено расширение технологических операций для увеличения общего количества обязанностей сотрудников.

Расширение технологических операций – это альтернатива специализации, которая дает больше работы персоналу.

В результате все сотрудники смогут выполнить задачу и снизить уровень неудовлетворенности однообразием своей работы. Большинство организаций, такие как IBM, Detroit Edison, AT&T, the U.S. Civil Service и Maytag использовали расширение технологических операций.

Для повышения мотивации сотрудников требуется не только увеличение количества задач, но также и расширение сферы деятельности.

Обогащение работы – альтернатива специализации, которая включает в себя увеличение как количества задач, выполняемых работником, так и контроля над работой.



Еще один способ обогащения работы – это увеличение возможностей успеха и профессионального роста сотрудников, посредством возложения на них сложных задач, которые постоянно требуют больших усилий.

Однако этот подход имеет свои недостатки. Например, перед обогащением работы необходимо систематизировать работу, что уж очень редко встречается, и большинство менеджеров не спрашивают согласия сотрудника.

Например, целью фирмы Anderen Bank было сокращение рабочих мест, для того, чтобы сотрудники взяли на себя ответственность за выполнение большего количества заданий, и чтобы снизить затраты на рабочую силу. Однако все эти изменения не оказали существенного влияния на мотивацию и работу сотрудников.

Следующим типом специализации, который учитывает систему труда и мотивацию сотрудников, является модель характеристики работы.

Модель характеристики работы – альтернатива специализации рабочих мест, которая предполагает, что рабочие места должны быть продиагностированы и улучшены по пяти основным аспектам, где учитывается как система работы, так и предпочтения сотрудников.

Модель характеристики работы является альтернативой специализации рабочих мест в проектировании рабочих процессов. Пять основных аспектов:

1. Разнообразие навыков – количество действий, которые выполняет сотрудник в процессе работы.
2. Разделение заданий – степень, по которой работник выполняет полную или идентифицируемую часть общей работы.
3. Значимость задачи – воспринимаемая важность задачи.
4. Автономия – степень контроля над тем, как выполняется работа.
5. Обратная связь – мера, по которой сотрудник определяет, насколько хорошо выполняется работа.

Чем выше уровень занятости по этим параметрам, тем больше сотрудников будут испытывать различные психологические состояния. Переживания этих состояний, в свою очередь, предположительно приводит к высокой мотивации, высокому качеству исполнения, высокой удовлетворенности и низкому уровню прогулов и текучести кадров.

Другой альтернативой специализации работы являются рабочие группы. Рабочая группа – разновидность специализации работы, которая позволяет целой группе проектировать систему работы, которую она будет использовать для выполнения взаимосвязанного набора задач.

В соответствии с этим подходом на группу возлагается ответственность за разработку системы работы, которая будет использоваться при выполнении взаимосвязанного набора задач. В типичной конвейерной системе работа переходит от одного работника к другому, и каждый работник должен выполнить определенное задание. Рабочая группа сама решает, как будут распределены рабочие места. Например, рабочая группа назначает определенные задачи участникам, контролирует производительность и имеет автономию в отношении планирования работы.

Памятка для менеджера

- Менеджеры должны понимать преимущества и недостатки каждого подхода к проектированию работы.
- Кроме того, менеджеры должны также понимать, что нет ни одного идеального способа для разработки рабочих мест.
- Вы также должны быть осведомлены о том, как организована ваша собственная работа и как это влияет на вас.

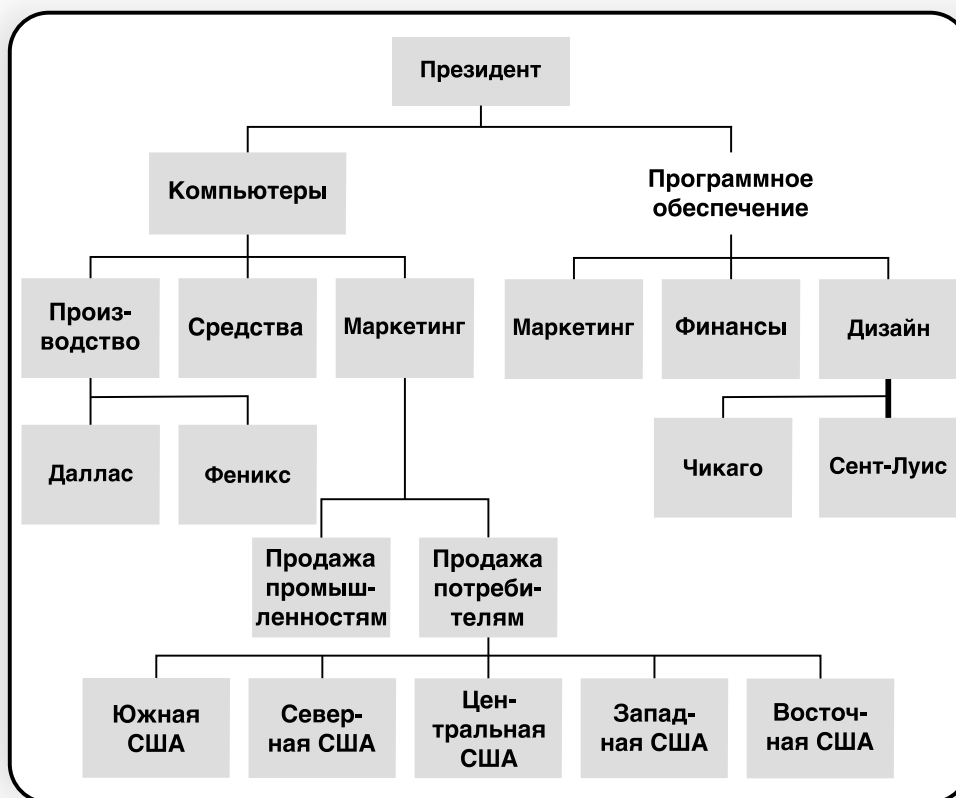
Вторым элементом структуры организации является группировка заданий по логической схеме. Процесс группировки заданий называется департаментализацией. После установки



основного обоснования для департаментализации, мы определяем некоторые общие базы, на основе которых создаются отделы.

Департаментализация – процесс группировки заданий по логической схеме.

Организации группируют задания по отделам. Скажем, к примеру, организация Арех, использует все четыре основных типа департаментализации – функцию, продукт, клиента и расположение. Как и Арех, большинство крупных организаций используют несколько типов департаментализации.



Функциональная департаментализация – группировка заданий, связанных с той же или аналогичной деятельностью.

Наиболее распространенной основой группировки заданий, особенно среди небольших организаций, является функциональная департаментализация. Функциональные отделы объединяют в группы те рабочие места, которые связаны с той же или аналогичной деятельностью. Слово «функция» здесь используется для обозначения организационных функций, таких, как Финансы и производство, а не основных управленческих функций, таких, как планирование или контроль. Например, в компьютерном отделе фирмы Арех есть производственный отдел, финансы и маркетинг, каждый из которых имеет организационную функцию.

Второй общий подход к группировке заданий – департаментализация продукта, предполагающая группирование и организацию деятельности по продуктам.

Первые три преимущества этого метода, который часто встречается в небольших организациях: во-первых – каждый раздел состоит из сотрудников, специализирующихся в той же функциональной области. Например, маркетинговые эксперты приглашаются на работу для выполнения функций маркетинга.

Во-вторых, так как менеджер обладает необходимыми для него навыками, в необходимой мере, его легко контролировать.

В-третьих, будет проще координировать деятельность внутри каждого раздела.



С другой стороны, чем больше объем организации, тем больше видны недостатки данного подхода. Для кого-то решение может быть медленным и наполненным бюрократией. Иногда сотрудники уделяют слишком много внимания только своей работе, а организационная система в целом остается вне контроля. В итоге становится сложнее обязать подчиненность и контролировать его исполнение.

Например, трудно будет определить, что стало причиной не выхода нового продукта, нехватка производительности или плохого проведения маркетинговой компании.

Департаментализация продукта – группировка видов деятельности по продуктам или группам продуктов

Например, фирма Apex Computers имеет два отдельных отдела, основанных на продукции высокого уровня. Один отдел компании Apex занимается программным обеспечением, а другой отвечает за оптовую продажу компьютеров розничным магазинам, обслуживающим отдельных покупателей. Многие крупные компании берут эту структуру организации для группировки действий на корпоративном уровне.

Департаментализация продукта имеет три основных преимущества.

Во-первых, все виды деятельности, связанные с одним продуктом или группой продуктов, могут быть легко интегрированы и скоординированы. Во-вторых, повышаются скорость и эффективность принятия решений. В-третьих, эффективность отдельных продуктов или групп продуктов может быть оценена легко и объективно. Таким образом, это позволит повысить подотчетность департаментов за результаты их деятельности.

Кроме того, департаментализация продукта имеет также два основных недостатка.

Во-первых, менеджеры в каждом отделе могут сосредоточиться на своем собственном продукте или группе продуктов, исключая остальную часть организации. Например, менеджер по маркетингу может считать своей основной обязанностью помогать группе, а не помогать организации в целом.

Во-вторых, административные расходы возрастают, поскольку каждый департамент должен иметь своих собственных функциональных специалистов в таких областях, как маркетинговые исследования и финансовый анализ.

Департаментализация клиентов

Департаментализация клиентов осуществляется по принципу, по которому организации структурируют свою деятельность чтобы реагировать и взаимодействовать с конкретными клиентами или группами клиентов. Например, кредитная деятельность в большинстве банков, как правило, ориентирована на удовлетворение потребностей различных категорий клиентов.

Основным преимуществом такого подхода является то, что организация может использовать квалифицированного специалиста для работы с уникальными клиентами или группой клиентов.

Департаментализация местоположения – группировка заданий на основе определенных географических объектов или областей.

Определенные участки могут варьироваться по размеру: от области до нескольких кварталов большого города. Производственная область компьютерного бизнеса Apex имеет два завода – один в Далласе и другой в Фениксе. Точно так же подразделение проектирования и дизайна имеет две лаборатории – одну в Чикаго и другую в Сент-Луисе. Группа потребительских продаж Apex имеет пять территорий продаж, соответствующих различным регионам США.

Основное преимущество департаментализации местоположения является то, что она позволяет организации легко реагировать на уникальных клиентов и экологические характеристики в различных регионах. Отрицательной стороной этого является то, что организация должна следить за подразделениями в разрозненных местах, где нужен большой административный персонал.



Другие виды группировки заданий

Несмотря на то, что большинство организаций пользуются департаментализацией функций, продукта, клиента или местоположения, также используются и другие формы группировки задач. Некоторые организации группируют определенные виды деятельности по времени. Например, один из механических цехов Baker Hughes в Хьюстоне работает в три смены. В каждой смене есть контроллер, который отчитывается перед менеджером завода, и в каждой смене есть свои функциональные отделы. Таким образом, время является основой для многих организационных мероприятий. К другим организациям, использующим время в качестве основы для группировки рабочих мест, относятся некоторые больницы и многие авиакомпании. В других ситуациях уместна департаментализация по последовательности. Многие студенты колледжа, например, должны зарегистрироваться в следующей последовательности: старшекурсники в понедельник, первокурсники во вторник, и так далее.