

МЕНЕДЖМЕНТ

Элементы организации: система
подчинения, делегирование
полномочий и координация

Глава 4. Организационный процесс





Установление системы подчинения

Третьим основным элементом организации является установление подотчетных обязательств, то есть подчинения между должностями. Предположим, например, что владелец-менеджер малого бизнеса только что нанял двух новых сотрудников, один из которых занимается маркетингом, а другой – производством. В этом случае, появляются такие вопросы, как: подчиняется ли менеджер по маркетингу менеджеру по производству, или подотчетен ли менеджер по производству менеджеру по маркетингу, или оба подчиняются напрямую владельцу-менеджеру?

Эти вопросы отражают основные вопросы, связанные с установлением отношений подчинения: разъяснение порядка подчинения и сферы управления. Однако прежде чем приступить к лекции, мы должны также отметить, что в дополнение к официальным ведомственным структурам о которых говорилось выше, и установленным отношениям в области отчетности, существует также неофициальное взаимодействие между людьми в любой организации.

Порядок подчиненности или субординация

Субординация – старая концепция, впервые популяризированная в начале XX века. Исследователи, которые изучали субординацию, утверждали, что между всеми должностями в организации необходимо установить конкретные и четкие разграничения полномочий.

Другой составляющей подчиненности является выяснение, сколько человек отчитывается перед каждым руководителем.

В течение многих лет руководители и исследователи стремились определить оптимальный диапазон управления. Например, должен ли он быть относительно тесным – когда одному руководителю подчиняется небольшое количество людей или же сравнительно широким – со множеством подчиненных?

В прошлом исследователь А. В. Грейкунас измерил количественные масштабы проблем управления. Грейкунас отметил, что менеджер должен иметь дело с тремя видами взаимодействия с подчиненными: прямые – отношения менеджера один-к-одному с каждым подчиненным; перекрестные – между самими подчиненными; групповые – между группами подчиненных. Количество возможных взаимодействий всех типов между руководителем и подчиненными можно определить по следующей формуле: $I = N(2N/2 + N - 1)$.

Здесь I – это общее число взаимодействий с подчиненными и между ними, а N – число подчиненных. Если у руководителя есть только два подчиненных, существует шесть возможных взаимодействий. Если количество подчиненных увеличивается до трех, то возможных взаимодействий всего 18. С пятью подчиненными возможны 100 взаимодействий. Хотя Грейкунас не предлагает пути того, каким должен быть N , его идеи демонстрируют, насколько сложными становятся отношения, когда добавляется больше подчиненных. Важным моментом является то, что каждый дополнительный подчиненный добавляет больше сложности, чем предыдущий. Переход от девяти до десяти подчиненных очень отличается от перехода от трех до четырех.

Другой исследователь, Ральф Дэвис, описал два типа диапазона менеджмента: оперативный диапазон для менеджеров более низшего звена и исполнительный диапазон для менеджеров среднего и высшего звена. Он утверждал, что оперативный диапазон может достигать до 30 подчиненных, в то время как исполнительный диапазон должен ограничиваться от трех до девяти человек: в зависимости от характера рабочих мест менеджеров, темпов роста компании и других аналогичных факторов. Линделл Ф. Урвик предположил, что руководящий состав никогда не должен превышать шести подчиненных.

А Иен Хамилтон сделал следующий вывод: «Сегодня мы признаем, что диапазон управления является решающим фактором в структурировании организаций, но нет универсальных предписаний для идеального или оптимального диапазона».



Однако давайте обратим внимание на то, как диапазон менеджмента влияет структуру организации.

Введение малоуровневых организаций в широкий диапазон менеджмента может привести к повышению морального духа и производительности сотрудников, а также к повышению управленческой ответственности. Многие организации сегодня, включая IBM и General Electric, идут к преобразованию в малоуровневые структуры для того, чтобы улучшить коммуникацию и гибкость.

Исследователи также утверждают, что высокая, иерархическая структура стоит дороже из-за большего числа вовлеченных менеджеров, и что она приведет к большому количеству проблем коммуникации из-за увеличения числа людей, через которых должна проходить информация. С другой стороны, широкий диапазон управления в малоуровневой организации может привести к тому, что менеджер будет иметь больше административной ответственности, потому что задействовано меньше менеджеров и больше надзорной ответственности, так как есть больше подчиненных, подотчетных каждому менеджеру. Если этих дополнительных обязанностей станет чрезмерно много, малоуровневые организации могут пострадать.

Многие эксперты сходятся во мнении, что предприятия могут эффективно функционировать с меньшим количеством уровней организации. Например, The Franklin Mint уменьшил количество уровней управления с шести до четырех. В то же время, генеральный директор увеличил свой диапазон управления от шести до двенадцати. Аналогичным образом IBM устранила несколько уровней управления.

«Мы должны построить корпоративную сетку, а не корпоративную лестницу», – Известный Партнер, Deloitte LLP.

Как менеджеры определяют соответствующий диапазон для каждой ситуации? Хотя некоторые исследователи показали преимущества иерархических организаций, например, они не такие дорогие и меньше связаны с неофициальными организациями, можно заметить, что некоторые факторы указывают преимущества малоуровневых организаций.

Например, если руководитель и подчиненные компетентны и хорошо обучены, может быть эффективна система менеджмента широкого диапазона.

Некоторые ситуации на работе также требуют большего взаимодействия между начальством и подчиненными. Вообще, чем сильнее происходит взаимодействие, тем уже должен быть диапазон системы подчинения.

Аналогичным образом, при наличии достаточно полного набора стандартных процедур возможен относительно широкий диапазон системы отчетности. Однако, если существует только несколько стандартных процедур, руководитель как правило должен играть большую роль в надзоре за повседневной деятельностью, также он может считать узкий диапазон более эффективным. Сходство задач также немаловажно. Если большинство контролируемых заданий аналогично, руководитель может использовать более широкий диапазон системы отчетности.

Некоторые факторы могут повлиять на оптимальные диапазоны управления в организационной среде. Значимость каждого фактора отличается в различных средах. Вряд ли восемь факторов могут входить в один диапазон, то есть, все-таки один фактор может быть отнесен к широкому диапазону, а другой к узкому. Следовательно, при выборе оптимального диапазона управления в каждом случае, менеджер должен оценивать роль и долю каждого фактора или группы факторов.

Памятка для менеджера

- Менеджеры должны понимать факторы, которые учитываются при определении объема управления, требуемого в конкретной среде.
- Вам необходимо знать свой собственный диапазон управления и диапазон управления своего менеджера.
- Вам нужно знать, как влияние вашего диапазона управления и вашего менеджера может повлиять на вас и вашего менеджера.



Делегирование полномочий

Компетенция – это полномочия, узаконенные организацией.

Распределение компетенций – еще один результат роста масштаба организации. Например, владелец-менеджер нанимает торгового представителя для продажи своих продуктов, он передает новому сотруднику полномочия принятия решений по таким вопросам, как дата доставки, скидки и т. д.

Делегирование полномочий – это установление порядка полномочий между начальником и одним или несколькими подчиненными.

Делегирование – это процесс, с помощью которого менеджеры распределяют часть своей общей рабочей нагрузки на других.

Основная причина делегирования состоит в том, чтобы позволить менеджеру выполнить больше работы. Подчиненные помогают облегчить бремя руководителя, выполняя основные части работы организации.

В некоторых случаях подчиненный может обладать большим опытом в решении конкретной проблемы, чем руководитель. Например, подчиненный, возможно, прошел специальную подготовку по разработке информационных систем или лучше знаком с конкретным видом продукции или географическим районом. Делегирование также помогает развивать подчиненных. Участвуя в принятии решений и решении задач, подчиненные узнают об общих операциях и совершенствуют свои управленческие навыки. Согласно теории управления, процесс делегирования состоит из трех этапов.

Хорошие коммуникативные навыки могут помочь менеджеру успешно делегировать ответственность подчиненным. Менеджер не должен вынужденно передавать полномочия и не должен бояться, что подчиненный выполнит свою работу так хорошо, что продвижение менеджера окажется под угрозой.

Однако эти три этапа не появились сами по себе. Действительно, когда менеджер и подчиненный устанавливают хорошие рабочие отношения, основные части процесса могут подразумеваться, а не излагаться. Менеджер может просто упомянуть, что определенная работа должна быть выполнена. Проницательный подчиненный может понять, что менеджер фактически назначает ему работу. Из прошлого опыта работы с начальником он может также знать, что у него есть необходимые полномочия для выполнения этой работы и что он должен предоставить отчет начальнику после выполнения работы.

Децентрализация и централизация

Децентрализация – процесс систематического делегирования полномочий и компетенций в рамках всей организации руководителям среднего и низшего звена.

Централизация – процесс систематического удержания власти и авторитета в руках руководителей высшего звена.

Walmart – централизованная организация. Менеджеры фирмы в штаб-квартире в Арканзасе установили обширный набор правил, положений и стандартных операционных процедур, которым должны следовать менеджеры магазина. Менеджеры магазинов также имеют мало свободы действий в отношении того, как их магазин должен быть оформлен, как продукты должны быть расположены, и как цены должны выставляться.

Что нужно выбрать менеджеру для управления организацией – централизацию или децентрализацию?

У менеджера нет четких рекомендаций по определению централизации или децентрализации. Многие успешные организации, такие как General Electric и Johnson&Johnson, достаточно децентрализованы. Менее успешные компании, такие как McDonald's и Walmart, остались централизованными. Некоторые фирмы переходят от одного процесса к другому. Компания Royal Dutch Shell, долгое время работавшая в условиях высокой децентрализации, недавно пережила несколько серьезных изменений, требующих сделать фирму более централизованной.



Памятка для менеджера

- Менеджеры должны понимать свои собственные устремления, а также тенденции их руководителей, если эти тенденции касаются делегирования.
- Вы должны знать, в какой степени ваша организация централизована или децентрализована.

Координация деятельности

Пятым важным элементом организации является координация.

Координация – процесс связывания деятельности различных подразделений организации.

Основная причина координации заключается в том, что департаменты и рабочие группы взаимозависимы – они зависят друг от друга в области информации и ресурсов для осуществления соответствующей деятельности. Чем сильнее взаимозависимость между департаментами, тем больше координации требуется организации для эффективной работы департаментов. Существуют три основные формы взаимозависимости: объединенная, последовательная и взаимная.

Объединенная взаимозависимость – форма, когда подразделения работают с прямым взаимодействием; их результат просто объединяется.

Последовательная взаимозависимость – когда выпуск одной продукции приносит затраты для другой в последовательной форме.

Объединенная взаимозависимость – когда деятельность протекает в обоих направлениях между подразделениями.

В целом, чем больше степень взаимозависимости, тем большее внимание должно уделяться координации деятельности организации. Разумеется, менеджер должен полагаться на свой опыт и понимание при выборе методов координации для организации. Кроме того, неформальное общение внутри организации может служить эффективным инструментом координации действий.

Электронная координация

Последние достижения в области электронной информационной технологии также обеспечивают полезные механизмы для координации. Электронная почта, например, облегчает людям общение друг с другом. Коммуникация, в свою очередь, улучшает координацию. Например, компания Bechtel в настоящее время требует от своих подрядчиков, субподрядчиков и поставщиков использовать общую систему связи на базе интернета для улучшения координации между их многочисленными видами деятельности. Фирма отмечает, что эта улучшенная технология координации поможет сэкономить тысячи долларов на каждом большом строительном проекте, который она реализует.

Памятка для менеджера

- Руководители должны знать о трех видах взаимозависимости, которые требуют координации.
- Вы должны понимать механизмы координации, используемые в Вашей организации.

Дифференциация между позициями

Последний элемент структуры организации – это различия между линейными и штатными должностями в организации.



Линейная должность – должность, которая находится в прямой цепочке командования, отвечающая за достижение целей организации.

Штатная должность – должность, предназначенная для оказания экспертных услуг, консультации и поддержки линейной должности.

Наиболее очевидным различием между линейными и штатными должностями является их целевое назначение – линейные менеджеры работают непосредственно в направлении организационных целей, в то время как менеджеры, работающие с персоналом, консультируют и помогают им. Но существуют и другие различия. Одним из важнейших отличий является компетенция. Линейные полномочия обычно рассматриваются как формальные или легитимные полномочия, создаваемые организационной иерархией.

Полномочия штатной должности менее конкретны и могут принимать различные формы. Одна из форм – орган консультирования. В этом случае линейный менеджер может выбрать, следует ли искать или избегать участия персонала; и даже тогда, когда запрашивается совет, линейный менеджер может по-прежнему игнорировать его.

Еще одна форма штатной должности называется обязательной консультацией. В этом случае линейный менеджер должен рассмотреть совет, но может принять его во внимание или проигнорировать.

Например, папа церкви должен прислушиваться к советам Священной коллегии кардиналов, когда имеет дело с церковным учением, но он может следовать своим собственным убеждениям при принятии решений.

Наиболее важной формой полномочий персонала является функциональная компетенция – формальная или законная власть над деятельностью, связанной со специальностью сотрудника. Например, руководитель отдела кадров может обладать функциональными полномочиями в тех случаях, когда возникает вопрос о дискриминации при найме на работу. Передача функциональных полномочий, вероятно, является наиболее эффективным способом использования должностей сотрудников, поскольку организация может воспользоваться специальными знаниями и опытом, сохраняя при этом систему подчинения.

Административная интенсивность

Организации иногда стремятся акцентировать свое внимание и на линейных, и на штатных должностях с точки зрения административной интенсивности.

Административная интенсивность – степень концентрации управленческих должностей на штатных должностях.

Организацией с высокой административной интенсивностью считается организация, где преобладает количество штатных должностей; а организацией с низкой административной интенсивностью – с относительно большим количеством линейных позиций.

Избыток сотрудников ведет к истощению денежной наличности организации и неэффективному использованию ресурсов.

За последние несколько лет многие организации предприняли шаги по снижению своей административной интенсивности путем упразднения штатных должностей. CBS сократила сотни должностей в своей штаб-квартире в Нью-Йорке, а IBM сократила число сотрудников с 7000 до 2300.