**Методы формирования кадрового состава**

Тахир Юсупович Базаров, МГУ им. М.В. Ломоносова

На голодный желудок наш человек ни думать, ни делать ничего не хочет, а на сытый – не может…

А. Кнышев. Тоже книга

В данном разделе предпринята попытка описания деятельности по управлению персоналом с точки зрения методов работы менеджера по персоналу. В основе раздела — обобщение успешной практики управления персоналом. В данный раздел включены лишь те методы управления персоналом, которые, согласно имеющимся данным, могут быть использованы (а во многих случаях и используются) практическими менеджерами по персоналу отечественных организаций.

Основным индикатором эффективности методов прикладной работы по управлению персоналом, прежде всего, являются позитивные изменения в консультируемой организации. Из чего следует правило: согласовывай проект и результаты каждого этапа разработки и внедрения методов с заказчиком, при этом старайся максимально вовлекать его в эту работу, даже если при этом его придется обучать.

Одного осознания работниками организации того, что проблему можно решить, недостаточно, чтобы она была решена на самом деле. Необходимы еще и знание о том, как это сделать, и уместное использование соответствующих методов управления персоналом. И если умелость подразумевает практическое овладение соответствующими навыками, то под уместностью мы понимаем адекватность используемого метода конкретной ситуации в организации. Из чего можно сформулировать следующее правило: важно не только вовлечь представителей консультируемой организации в процесс совместной работы с консультантом. Важно, чтобы они были хорошо оснащены соответствующими .методами решения возникающих проблем.

Известные на сегодня методы управления персоналом, апробированные в ряде отечественных организаций и адаптированные к деятельности кадровых служб, могут быть объединены три подгруппы:

• методы формирования кадрового состава организации;

• методы поддержания работоспособности персонала;

• методы оптимизации кадрового потенциала.

К первой группе методов, ориентированных на формирование кадрового состава организации, относятся методы проектирования организационной структуры. В динамично изменяющихся условиях внешней и внутренней среды проектирование превращается в достаточно постоянную деятельность руководства организаций. В самом общем виде можно обозначить четыре основных метода, используемых при создании проекта организационной структуры: 1) аналитический, 2) технологический, 3) организационно-культурный и 4) «прототипический» методы. В процессе знакомства с материалом данной главы читателю предстоит осуществить свой выбор между перечисленными методами, взвесив все возможности и ограничения каждого из них. Мы надеемся, что выбор будет сделан в пользу усиления возможностей каждого из методов по принципу их взаимодополнительности.

**Проектирование структуры организации**

... Я не могу спокойно сидеть и смотреть, как кто-нибудь трудится. Мне хочется встать и распоряжаться — расхаживать по комнате, заложив руки в карманы, и указывать, что надо делать. Такая уж у меня деятельная натура.

Джером К. Джером. Трое в лодке

В силу ряда обстоятельств структура организации (или организационная структура) может и должна рассматриваться как отражение отношения организации к своему персоналу. Именно структура организации определяет степень включенности людей в дела предприятия, типы и принципы формирования рабочих групп и управленческих команд, особенности построения сетей коммуникации, и в конечном виде, ту метафору, в соответствии с которой и построена организация.

**Виды структурирования**

Поскольку структура — это прежде всего совокупность взаимосвязанных звеньев, образующих систему, то возможные связи между звеньями системы позволяют различать следующие виды структурирования:

1) линейная — звенья связаны друг с другом последовательно;

2) функциональная;

3) кольцевая — звенья связаны друг с другом также последовательно, но «выход» последнего звена одновременно является «входом» первого;

4) «колесо» — в отличие от кольцевой в центре (на месте «оси») имеется звено, связанное со всеми остальными;

5) звездная — в отличие от структуры «колесо» отсутствуют периферийные связи («обод»), а звенья связаны между собой лишь через центр (центральное звено);

6) многосвязная — в отличие от кольцевой структуры каждое звено связано со всеми остальными;

7) сотовая — каждое звено связано либо с четырьмя другими (либо с тремя) и имеет один внешний «выход» («вход»), либо с двумя и имеет два внешних «выхода» («входа»);

8) иерархическая — характеризуется наличием иерархии управления;

9) смешанная — в различных подсистемах возможны перечисленные виды структур.

Экспериментальное изучение этих видов структурирования показало различную их эффективность. Так, достаточно простым и четко поставленным задачам, а также рутинным заданиям, допускающим возможность ошибки, более соответствуют звездная и иерархическая структуры, поскольку обеспечивают быстрое получение решений. Многосвязная структура в смысле безотказности и правильности решения более подходит для сложных задач с неполной информацией, хотя процесс решения занимает больше времени. Линейная структура дает неплохие результаты при решении простых задач с малым объемом исходных данных. Кольцевая — предпочтительнее там, где требуется творческий подход к решению, она же способствует наибольшей удовлетворенности участников своей деятельностью. Наименьшее влияние на результат решения оказывает квалификация участников в многосвязной и сотовой структуре, а наибольшее — в звездной и иерархической.

С точки зрения «топографии» организационное пространство может быть распределено: 1) географически (цеха, отделы), 2) функционально (каменщик, нормировщик), 3) статусно (рабочие, служащие, руководители) и иерархически (начальник отдела, директор завода).

Основные типы организационных структур мы рассмотрели выше, сейчас же обсудим наиболее эффективные из них.

**Линейная организационная структура**

Это тип организационной структуры, строго иерархически организованной, характеризующейся разделением зон ответственности и единоначалием.

Преимущества линейных организационных структур:

• четкая система взаимных связей;

• быстрота реакции в ответ на прямые приказания;

• согласованность действий исполнителей;

• оперативность в принятии решений;

• ясно выраженная личная ответственность руководителя за принятые решения.

Основной проблемой, свойственной этому типу структуры, принято считать ограничения, задаваемые диапазоном контроля, который определяется качественными и количественными характеристиками связей, непосредственно «замыкаемых» на руководителе.

С точки зрения качественных характеристик речь идет о содержании и направлениях информационных потоков между руководителем и подчиненными, которые могут быть не только односторонними или двусторонними (параметр направления), но и регулятивными, информационными и проблемными (параметр содержания).

Количественные характеристики связей в большей степени, чем качественные, поддаются измерению.

По мнению ряда исследователей, может быть использована следующая формула расчета связей в подразделении:

где п — число подчиненных, N — число связей.

Количество всех возможных отношений, в которые вступает руководитель со своими подчиненными, рассчитанное по этой формуле, представлено в табл. 11.1. Из таблицы следует, что принципиальное изменение количества отношений руководителя с подчиненными происходит при увеличении числа подчиненных с одного до двух. Если один руководитель (Р) имеет двух подчиненных (А и Б), можно поддерживать прямые связи Р и А, а. также Р и Б. Однако бывают случаи, когда Р взаимодействует с А в присутствии Б, и наоборот. Кроме того, между А и Б существуют взаимосвязи А — Б и Б — А.

Таким образом, можно различать три вида связей между руководителем и более чем одним подчиненным: 1) прямые, 2) групповые и 3) перекрестные.

Таблица 11.1

|  |  |
| --- | --- |
| Число подчиненных | Количество взаимосвязей |
| 1 | 1 |
| 2 | 6 |
| 3 | 18 |
| 4 | 44 |
| 5 | 100 |
| 6 | 222 |
| 7 | 490 |
| 8 | 1080 |
| 9… | 2376 |
| 18 | 2259602 |

В зависимости от соотношения количества иерархических уровней к общему числу работников линейные организационные структуры могут быть «плоскими» или «высокими».

Однако, отдавая предпочтение тому или иному типу линейной структуры, необходимо исходить из следующих параметров проектируемой организации:

1) сфера контроля за деятельностью подчиненных, которую предполагается возложить на руководителя (широкая, включающая все виды активности подчиненных, или узкая, специализированная по направлениям деятельности);

2) уровень взаимосвязи между подразделениями (высокая интенсивность взаимодействия и обмена информацией или низкая);

3) степень неопределенности задач, решаемых структурой (низкая, когда решения известны и пути достижения целей алгоритмизированы, или высокая);

4) уровень сложности задач, стоящих перед организацией. Ответы на эти вопросы могут служить основанием для выбора типа линейной организационной структуры (табл. 11.2).

Таблица 11.2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметры проектируемой организации | Характеристика параметра | Тип линейной организационной структуры |
|  |  | «высокая | «плоская» |
| 1 . Сфера контроля2. Уровень взаимосвязи отдельных подразделений 3. Уровень неопределенности решаемых задач 4. Уровень сложности решаемых задач | Широкая Узкая | — | — |
| Высокий Низкий | — | — |
| Высокий Низкий | — | — |
| Высокий Низкий | — | — |

**Функциональная организационная структура**

Структура этого типа строится по принципу распределения функций внутри организации и чаще всего существует одновременно с линейной, что создает двойное подчинение для исполнителей, так как функциональные подразделения получают право отдавать распоряжения в рамках своей компетенции нижестоящим подразделениям других направлений.

Функциональные организационные структуры имеют следующие преимущества:

1) более глубокую проработку решений по функциональным направлениям;

2) высокую компетентность специалистов, отвечающих за выполнение функций;

3) высвобождение линейных менеджеров от части задач, решаемых функциональными руководителями.

Один из подвариантов функциональной структуры — дивизиональная (департаментная) структура. Она может быть построена по нескольким основаниям:

• продуктному (принцип «один продукт — одна структура»);

• региональному или географическому (принцип «один регион — одна структура»);

• сегментальному (сегмент потребительского рынка, принцип «одна группа потребителей — одна структура»).

Адаптивность организационных структур

Гибкие структуры способны изменяться (адаптироваться) в соответствии с требованиями среды (по аналогии с живыми организмами). К ним относятся проектная и матричная организационные структуры.

Проектная организационная структура представляет собой временное объединение специалистов внутри организации, которое создается для решения конкретной задачи.

Матричная организационная структура (функционально-временно-целевая) характерна для организаций, для которых проектная форма постоянна. В этом случае управленческая вертикаль строится соответственно отдельным сферам деятельности организации, а по горизонтали осуществляется управление проектами. Для матричной структуры характерно создание непосредственных связей между специалистами вне зависимости от их позиции в организации.

Проблемы, связанные с использованием матричной организационной структуры, как правило, усматриваются в ее сложности, связанной с необходимостью «увязать» большое количество вертикальных и горизонтальных связей в единое целое.

**Факторы проектирования организаций**

Это параметры внешней и внутренней среды, которые необходимо учитывать при создании проекта организационной структуры.

В самом общем виде можно выделить четыре группы факторов:

1) внешняя среда и инфраструктура, в которой действует организация;

2) технология работ и тип совместной деятельности;

3) особенности персонала и корпоративной культуры;

4) прототипы и уже существующие, и показавшиеся себя эффективными организационные структуры аналогичных организаций.

1. К факторам внешней среды относятся[[1]](#footnote-1):

• сложность внешней среды, которая определяется количеством и степенью схожести факторов, влияющих на организацию;

• динамизм внешней среды, который связан со скоростью изменения факторов, влияющих на организацию извне.

При создании организационной структуры следует учитывать, что в зависимости от характера факторов внешней среды организация может существовать в четырех принципиально отличных друг от друга ситуациях (рис. 11.1).

Рассмотрим более подробно возможные варианты ситуаций.

Ситуация 1— умеренно-высокая неопределенность: факторов немного, они схожи между собой, однако часто меняются, причем можно спрогнозировать возможность и логику их изменений. Такая ситуация может наблюдаться в отраслях, производящих товары народного потребления, например, одежду. Для предприятий, работающих в подобной среде, может быть эффективна функциональная организационная структура, построенная, например по продуктному или потребительскому принципу.

Ситуация 2 — высокая неопределенность: факторов много, факторы не схожи и к тому же постоянно меняются по непредсказуемым траекториям. Такая ситуация может сложиться в отраслях, производящих сложное современное оборудование, например современные компьютерные системы. Для таких организаций наиболее эффективной может оказаться проектная (или матричная при достаточном количестве одновременно осуществляемых проектов) организационная структура.

Ситуация 3 — умеренная неопределенность: факторов много, они не похожи друг на друга, однако ситуация достаточно стабильна, факторы почти не изменяются. Такая ситуация может наблюдаться в отраслях, связанных со сложным производством, зависящим от множества аспектов ситуации, но достаточно стабильных и традиционных, например, поиск, добыча и переработка полезных ископаемых. Для подобных организаций может быть эффективна линейная организационная структура, усиленная функциональными связями.

Степень динамизма факторов внешней среды

##### Высокая

##### Низкая

|  |  |
| --- | --- |
| Ситуация 1 — умеренно высокая неопределенность:• факторов мало• факторы схожи• факторы постоянноменяютсяЛинейно-функциональнаяДивизиональнаяСитуация 4 — низкаянеопределенность:• факторов мало • факторы схожи • факторы стабильны Линейная | Ситуация 2 — высокая неопределенность:• факторов много• факторы не схожи• факторы постоянноменяютсяПроектная (матричная)Ситуация 3 — умереннаянеопределенность:• факторов много • факторы не схожи • факторы не меняются Линейная с функциональными связями |
|
|
|
|
|
|
|
|
|
|
|
|

 Низкая Высокая

Степень сложности внешнего окружения

Рис. 11.1. Основные типы ситуаций в зависимости от факторов внешней среды

Ситуация 4 — низкая неопределенность: она практически стабильна — факторов мало, факторы схожи и практически неизменны. Такая ситуация может наблюдаться в ситуациях традиционного производства, например, охота, ремесленное производство.

2. Технология работ и тип совместной деятельности. С точки зрения технологии работ наиболее существенное влияние на организационную структуру оказывают параметры, связанные с определенностью знаний о том, как делать работу, и определенностью времени поступления работы (рис. 11.2).

Рассмотрим более конкретно представленные ситуации.

Ситуация 1 может наблюдаться в подразделениях, выполняющих достаточно инновационную и малоалгоритмизируемую деятельность, однако регулярно и в предсказуемом временном режиме. Это могут быть такие структуры, как отдел маркетинга, отдел финансирования, технический отдел, отдел снабжения.

Ситуация 2 может наблюдаться подразделениях, выполняющих инновационную деятельность, но не имеющих четких сроков поступления работы, мало предсказуемую по времени ее начала и окончания. Как правило, это подразделения, связанные с преодолением кризисных или конфликтных ситуаций, структуры высшего управления.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Высокая | Ситуация 1 • Отдел маркетинга• Отделфинансирования• Отдел снабженияФункциональныеСитуация 4• Цех сборки• Измерительнаялаборатория• Отдел охраны• Отдел АСУЛинейная | Ситуация 2 •Отдел НИОКР• Отдел планирования• Дирекция• Комиссия поразрешениюконфликтовПроектныеСитуация 3• Ремонтный цех• Машбюро• Бухгалтерия• Отдел кадровЛинейно-функциональная |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
| Низкая |
|
|  |
|  |
|
|
|
| Низкая Высокая |

Рис. 11.2. Влияние некоторых компонентов технологии на проектирование организации

Ситуация 3 может присутствовать в подразделениях, выполняющих несложную, алгоритмизированную деятельность, но с большой неопределенностью временного графика работы, например ремонтный цех, обслуживающий персонал, кадровая служба.

Ситуация 4 характеризуется низкой неопределенностью как времени поступления работы, так и порядка ее выполнения. Для подразделений все заранее запланировано: и что делать, и когда делать. Это могут быть подразделения конвейерной сборки, отдел охраны, отдел автоматизации, измерительная лаборатория и др.

Для подразделений, работающих в разных технологиях, могут быть эффективны разные типы организационных структур (табл. 11.3).

Таблица 11.3

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Технология работ | Тип совместной деятельности | Тип организационной структуры |
| Ситуация 1 Ситуация 2 Ситуация 3 Ситуация 4 | Совместно-индивидуальная Совместно-творческая Совместно-взаимодействующая Совместно-последовательная | Проектная с четкой закрепленностью ответственности и сроков МатричнаяЛинейная с функциональными связями Линейная |

3. Особенности персонала и корпоративной культуры. При создании организационной структуры наиболее существенными могут оказаться:

• уровень подготовки;

• способность к командной работе;

• тип управленческой роли;

• тип организационной культуры.

1) Уровень подготовки — если в организации достаточно высококвалифицированный персонал, то даже в линейной структуре мы можем создавать достаточно «плоские» организационные структуры, минимизируя количество звеньев управления. Это будет связано с возможностью расширения зоны контроля руководителя. Ели же персонал мало подготовлен и требуются частое вмешательство руководства, контроль и помощь, то целесообразнее использовать «высокую» организационную структуру. Безусловно, что более подготовленный персонал сможет эффективно работать в гибких (адаптивных) структурах и возможно использование проектных и матричных вариантов. Одним из путей изменений организационной структуры от линейной к матричной с учетом уровня квалификации персонала может быть введение функциональной организации, подготовка в ее рамках достаточного количества профессионалов, а затем переход к адаптивным структурам. Такой путь организационного преобразования может быть использован при проведении одновременной реорганизации и подготовки персонала.

2) Способность к командной работе — стремление специалистов организации к активной групповой деятельности, умение формулировать цели совместной работы, изменять структуру группы и распределение ролей в ней в зависимости от специфики задач и условий ее выполнения. Таким образом, в рамках этого параметра нас будет интересовать желание и умение работать совместно.

Естественно, что адаптивные организационные структуры (проектные и матричные) предъявляют особые требования к персоналу с точки зрения умения работать в команде. Проект — образование, создаваемое для решения конкретной задачи в определенный срок. В рамках проекта все должны суметь сделать максимум для достижения цели, ни одна задача не может быть решена эффективно, если группа не договорится о целях и планах деятельности и каждый не сможет сработать максимально эффективно. Для матричной структуры эти требования еще более ужесточаются, поскольку, возможно, каждому специалисту придется работать одновременно по нескольким проектам и соответственно в рамках разных команд. Понятие команды в матричной организационной структуре становится несколько «виртуальным» — эта группа может не встречаться достаточно длительное время, разные специалисты могут включиться на разных этапах, они должны органично влиться в общую деятельность. Таким образом, если в организации нет достаточного количества специалистов, способных к командной работе, она будет вынуждена больше использовать именно линейные оргструктуры.

3) Тип управленческой роли — наличие в организации руководителей, способных выполнять разные управленческие роли, также определяет выбор организационной структуры.

Если в организации большое число руководителей, способных возглавить непосредственные трудовые коллективы, передавать свой опыт сотрудникам, управлять, используя средства мотивации и психологического контакта с подчиненными, то можно создавать линейную структуру с широким диапазоном контроля и сделать ее достаточно плоской, а при необходимости инициировать новации и готовить новые направления деятельности, создавать и проектные (матричные) структуры. Однако, если в организации в достаточном количестве присутствуют только администраторы и диапазон средств воздействия ограничивается системами стимулирования и контроля, то целесообразно ориентироваться на создание жестких линейных структур, которые, впрочем, не смогут быть эффективны без привлечения сильных организаторов, способных спроектировать такие структуры и зафиксировать правила их работы в регламентирующих документах. Ситуация усугубляется еще и тем, что организаторы должны будут постоянно проводить мониторинг эффективности организационной структуры и регулярный дизайн (видоизменение) организации в зависимости от изменения ее существенных параметров. Не менее важным является наличие в организации квалифицированных управленцев, без достаточного числа которых не может существовать ни одна организация, живущая в изменяющейся (рыночной) среде.

4) Тип организационной культуры. Конечно, мы не сможем рассмотреть здесь многообразие конкретных корпоративных культур, возьмем за основание типологию организационных культур, основанную на типе совместной деятельности. Тип совместной деятельности, тип отношений и ценностей, характерных для разных организационных культур, будет детерминировать и тип адекватной организационной структуры (см. табл. 11.4).

4. Прототипы и уже существующие организационные структуры. Для учета этого параметра необходимо ознакомиться с аналогичными организациями. Для получения информации можно воспользоваться специальной литературой, литературой по менеджменту, пройти стажировку в аналогичных компаниях, обратиться за помощью к консультантам. Делая выбор из ряда возможных прототипов, необходимо учитывать и стратегию организации, специфичную для каждой фирмы.

Таблица 11.4

|  |  |
| --- | --- |
| Тип организационной культуры | Тип организационной структуры |
| Предпринимательская Партиципативная ОрганическаяБюрократическая | Проектная Матричная Линейная с функциональными связями, горизонтальными группами по типу «семьи» Линейная |

Что же необходимо учитывать при построении организации?

• Цель управления и тип управления, который будет использоваться в организации, что косвенно связано с типом организационной и корпоративной культуры.

• Особенности потребителей, те ожидания, которые они могут предъявлять к организации. Например, элитарному потребителю нельзя предлагать конвейерное производство (линейную организационную структуру), значит, для реализации его заказа необходимо создавать небольшие проектные группы.

• Территориальное размещение филиалов фирмы. Если фирма рассредоточена, то создать единую линейную структуру сложно, слишком много времени будет уходить, например, на передачу информации, следовательно, больше полномочий нужно передать филиалам, постепенно приближая их к работе в проектной оргструктуре.

Этапы проектирования организации

Проектирование организации осуществляется по следующим этапам.

1. Определяются цели и результаты деятельности — представляются продукт труда, его объемы, основные этапы технологии.

2. Определяются связи с внешней средой — выделяются все контакты, которые необходимо осуществлять организации (в связи с ее технологией, выполнением законов, поддержанием собственной работоспособности и т.д.).

3. Разделяются процессы — по стадиям, по уровням иерархии.

4. Группируются функции. Между разделенными процессами устанавливается общее — основание для объединения отдельных этапов в более обобщенные цепочки. При этом возможны две стратегии: 1) группировка работ вокруг ресурсов и 2) вокруг результата деятельности.

При создании организационной структуры возможна следующая группировка функций (рис. 11.3).

Группировка работ вокруг ресурсов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Доминирует | Ситуация 1 — группирование по:• ресурсу• потребителю• рынкуАдаптивнаядепартаментизация по потребителюСитуация 4 — нет ведущей доминанты департаментизацииМатричнаядепартаментизация  | Ситуация 2 —группирование по:• численности• времени• территорииЛинейнаядепартаментизация по территории Ситуация 3 — группирование по: • функциям• продукту• технологии Функциональнаядепартаментизацияпо типам работ |
|
|
|
|
|
|
| Редко используется |
|
|
|  Редко используется |  Доминирует |

Группировка работ вокруг результата деятельности

Рис. 11.3. Группировка функций при создании организационной культуры

Ситуация 1— группировка работ проводится в основном вокруг ресурсов деятельности того клиента, ради удовлетворения потребностей которого и создается организация, то есть по типу ресурса, которым обладает клиент. Таким образом, специфика деятельности самой организации становится менее важной, что приводит к широкой специализации и внедрению гибких, адаптивных организационных структур (например, региональное объединение продавцов).

Ситуация 2 — в группировке работ большое значение имеют и ресурсы, и конечный продукт, что приводит к очень высокой специализации самой организации и созданию особо жестких (линейных) организационных структур с хорошо организованными вертикальными связями и возможной автономностью отдельных частей (например, армия, производственные объединения).

Ситуация 3 — большая ориентация на продукт, объединение вокруг результата деятельности с малой ориентацией на ресурсы. Это может быть естественным для высокотехнологичных видов деятельности, где требуется усиление функциональных связей. Примером может служить организация, объединяющая в своей структуре производственную часть и торгующие подразделения, например, разработка сложных компьютерных сетей и программного оборудования для конкретных заказчиков.

Ситуация 4 — в данном случае низка как ориентация на группировку вокруг ресурсов, так и вокруг продукта деятельности. Эта ситуация может сложиться в организациях, ведущих поиск, исследования и готовых включаться практически в любое направление. Для эффективного функционирования такой организации необходима гибкая, адаптивная, минимально затратная организационная структура — проектная или матричная.

5. Определяются внутренние связи. Например, вертикальные — горизонтальные, формальные — неформальные, функциональные, подчиненности.

6. Определяется масштаб управляемости и контроля (диапазон контроля). Количество подчиненных, которые могут непосредственно выходить на руководителя, во многом будет обусловлено: схожестью работ, территориальной удаленностью работ, сложностью работ, уровнем подготовки подчиненных, уровнем профессионализма руководителя, степенью ясности в делегировании прав и ответственности, степенью четкости в постановке целей, степенью стабильности организации, техникой коммуникации, потребностью в личных контактах с подчиненными.

7. Определяются иерархии организации и ее звенности (высокие или низкие организационные структуры будут выбраны). Тип организационной структуры и уровень иерархии во многом определяют диапазон контроля, наличие ресурсов и многие другие параметры (о которых мы говорили выше).

8. Распределяются права и ответственность. Определяются принципы руководства. Возможны основных подхода:

• принцип единства распределения прав и ответственности (единоначалие);

• принцип полномочий по уровням (двойное подчинение).

9. Определяются уровни централизации и децентрализации, т.е. количество решений, принимаемых на высоком уровне (в %).

10. Выбирается стратегический принцип функционирования — что организации будет более важно: дифференциация — выделение частей (элементов) в ответ на спрос внешней среди, интеграция — повышение внутреннего единства и уровня сотрудничества внутри организации.

Важно помнить, что процесс организационного развития не может быть остановлен, и любая организационная структура, однажды созданная, сразу же начинает «стареть», терять свой потенциал адекватности трем основным условиям:

1) содержанию деятельности — деятельность развивается, изменяются технологии;

2) особенностям персонала — приходят новые люди, сотрудники обучаются, овладевают опытом и т.д.;

3) внешней среде — она также изменяется, а иногда в кризисной ситуации и очень существенно — появляются новые нормы, законы, образования, меняется рынок и т. д.

Поэтому процесс проектирования организации не может быть остановлен, в эффективной организации он должен стать постоянным. Таким образом необходим еще один этап.

11. Проводятся изменения, способствующие сохранению организацией занятых позиций. Этот этап должен включать следующие основные подэтапы (рис. 11.4).

Оценка существующих ресурсов изменения

Формулирование задания на изменения

Анализ эффективности функционирования

Диагностика возникающих управленческих проблем

Формулировка стратегии развития на определенный период

Повышение организационной эффективности

*Перепроектирование организации*

Рис. 11.4. Этапы реорганизационных изменений

**Современные тенденции реформирования организационной структуры**

В настоящее время многие фирмы выбирают функциональный тип структуры, что дает возможность учитывать специализацию каждого хозяйственного звена, а в конечном итоге организации приходят к дивизионалъному типу структуры (региональной или продуктной). Такие структуры характеризуются:

• наличием оперативных подразделений с широкими полномочиями;

• многоуровневой организационной структурой;

• делегированием полномочий;

• выделением функций стратегического управления и центральных функциональных служб.

Однако некоторые параметры дивизиональной структуры способны снизить ее эффективность в современной ситуации:

1) явное различие мировоззрений специалистов разных подразделений приводит к трудностям функционирования организации как единого целого;

2) различие, а иногда и взаимоисключительность целей различных подразделений может приводить к конфликтам между подразделениями (например, в интересах производственного звена выпуск продукции одного типа в течение более длительного периода, что приводит к снижению издержек на переналадку оборудования, а в интересах отдела сбыта, работающего с разными покупателями, — быстрый переход с одного типа продукции на другой);

3) ограничения в освоении новых областей деятельности, продуктов, технологий (в связи с уменьшением темпов роста, наличием излишков капитала и производственных мощностей, тенденции к мелкосерийному производству под воздействием запросов потребителей);

4) независимость отдельных подразделений, производств, рынков, препятствующая интеграции различных направлений, исследовательской, конструкторской, производственной и сбытовой деятельности;

5) неспособность стимулировать внутреннее предпринимательство, которое в силу раздробленности организации доступно только высшему эшелону управления.

Таким образом, дивизиональная организационная структура не дает возможности подразделениям сконцентрировать и объединить свои усилия.

Возможны направления развития. Большее внимание уделяется горизонтальным процессам, пересекающим рамки структурных подразделений, объединяющих отдельные задачи в целое. Примером такого подхода является комплексное управление, которое не требует разработки новой организационной структуры, а представляет собой новый набор управленческих процессов и управленческих структур, связанных с ним функций и задач менеджеров на различных уровнях управления.

Способы реформирования организационной структуры связаны с изменением приоритетов в работе с персоналом:

• введением матричных структур, требующих не столько подчинения формальной структуре, сколько достижения эффективности управления;

• переходом от исполнительской позиции к участию в выработке стимулирующих корпоративных целей;

• переходом от контроля за работниками к развитию их способностей и расширению перспектив. Ключевые процессы в рамках новой управленческой концепции:

• предпринимательский — поощрение инициатив, обеспечение творчества и предпринимательства в первичном звене управления;

• интеграционный — сбалансированное развитие и объединение потенциала, компетенции в рамках организационной структуры;

• инновационный — стимулирование и управление изменением и нововведением.

Одно из основных отличий нового подхода — порядок выработки организационных целей и задач. Ранее стратегические задачи формулировало высшее руководство, но стратегии эффективны лишь тогда, когда вписываются в масштабные организационные задачи. Это означает, что необходимо создание такой организации, в которой персонал способен стать приверженцем стратегических целей, быть ориентированным на изменение и на участие в развитии фирмы.

1. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. — М.: Гардарика, 1998. [↑](#footnote-ref-1)