Формальная и неформальная организации

 Каждая организаци, независимо от ее размера, базируется на формально и точно определенных взаимоотношениях между ее членами. Эта формальная структура представлена *организационной схемой* (структурой). Такая схема содержит некоторую основную информацию об организационной структуре и природе ее функционирования. Она демонстрирует управленческую иерархию, начиная с руководителя: кто отчитывается перед кем и кто за что отвечает. Она показывает основное разделение работы: каким образом организация делится на отделы и другие подразделения. А также она показывает, какую именно работу осуществляет каждое подразделение и каким образом эта работа входит в выполнение общей миссии корпорации. Формальные организационные структуры есть нечто большее, чем просто квадратики на схеме. Они устанавливают отношения власти и области ответственности за принятое решение и выполнение. Они устанавливают порядок прохождения информационных потоков для прямых и обратных связей управления. Даже при таких формализованных структурах в любой организации неизбежны споры о полномочиях и расстройства в коммуникациях. Но без таких структур эти проблемы могут серьезно осложнить протекание дела и отвлечь внимание управляющих от более важных и сложных вопросов.

 Как только на предприятии начинают действовать люди, появляются разрывы между тем, что должно быть, и тем, что происходит в действительности. Неформальная структура организации не менее реальна, чем формальная, и руководитель, который хочет добиться успеха, должен научиться управлять и ею. Каждый, кто когда-либо имел дело с секретаршей, ревниво оберегающей время своего босса, знает, кому принадлежит реальная власть в каждодневной жизни. Возможно, секретарь является незаметным квадратиком управленческой структуры, но без него ваш собственный квадратик может работать гораздо хуже, чем вы планировали.

 Неформальная структура часто поддерживает и усиливает формальную. Например, она имеет тенденцию открывать более продуктивные каналы коммуникаций, чем это возможно в официальной иерархии. Естественно, что многие ищут и находят в ней тех, с кем они чувствуют себя более свободно, если у них есть вопросы или нужен совет. Она также дает работникам чувство идентификации и определенного положения, удовлетворяющее их социальные потребности, предлагает групповую поддрежку и защиту. В то же время неформальные структуры представляют потенциальную угрозу, если выпустить их из рук. Это происходит потому, что они возникают помимо официальной системы власти, они действуют не всегда в соответствии с интересами организации. противодействуя некоторым управленческим решениям (например, о реорганизации отдела или повышении ответственности за работу), они могут оказывать сопротивление необходимым изменениям. Они могут отвлекать внимание управляющих от более важных вещей. Кроме того, каждому известно, что необоснованные слухи в организации могут сильно подорвать ее моральный и управленческий кредит.

**Классические принципы организации**

 Вильям Дж.Скотт идентифицирует *четыре основных фактора*, на которых строится классическая организация:

1. разделение труда, или специализация;
2. скалярные (линейные) и функциональные процессы, или цепочка команд;
3. диапазон контроля, или диапазон управления;
4. структура.

 Некоторые организации изменили свою работу, опираясь на эту критику теории разделения труда. Во многих случаях более эффективными оказались расширение зоны труда, ротация (чередование) работ и участие в управлении.

 **Расширение зоны** **труда** - идея, прямо противоположная разделению труда. Она представляет собой попытку так структурировать различные задания, чтобы работник имел возможность выполнять разные операции. За счет снижения утомляемости растет производительность труда, хотя такой подход и требует более высокого уровня обученности работника.

 Вероятно, наиболее известные исследования расширения зоны работы производились на заводе (IBM) в Эндикотте. Там для улучшения морального состояния рабочих был реорганизован цех по производству запасных частей. Это движение, разворачивающее вспять тенденцию к специализации, по-видимому, началось там, когда президент компании, обнаружил, что молодая женщина стоит без дела у своего станка, ожидая наладчика, чтобы его настроить. Она знала, как наладить станок, но делать это для нее было против правил. Уотсон в результате решил дать возможность и ей, и другим операторам самим производить наладку. Идея оказалась хорошей как с точки зрения количества и качества труда, так и с моральной точки зрения. Фирма делала новые попытки повышения ответственности и интереса к работе у работников этой специальности. После реорганизации работа оператора на станке включала в себя подготовительные операции, заточку инструмента, контроль сделанной операции и управление оборудованием.

 Выводы и исследования показали, что расширение зоны труда улучшает состояние духа рабочих, снижает затраты, повышает интерес к работе, улучшает качество продукции. Она также позволяет элиминировать целый уровень управления в организационной структуре, так как больше не требует такого большого внешнего надзора.

 Расширение зон труда имеет оптимальный уровень. Существует предел, до которого работающие охотно принимают на себя расширение прав и ответственности. При чрезмерном расширении увеличивается количество прогулов.

 **Должностная ротация** - процесс перемещения отдельного человека от одной должностной позиции к другой. Периодической сменой работы можно уменьшить скуку и потерю интереса. Рабочие также получают возможность составить более полное представление о значении каждой работы для общего результата. Эта стратегия, возможно, даже более легка для управления, так как не требуется переоформления назначения на должность. Она также позволяет управлению выбрать наилучшее время для перевода работников. Стратегия участия дает возможность работникам участвовать в принятии касающихся их решений. Это требует перераспределения полномочий, что дает низовым руководителям большее право голоса относительно своей работы. Смысл здесь заключается в том, что люди в большей степени будут склонны признавать те решения, которые они помогали выработать. Достоинства и недостатки функциональной организации, как правило, дополняют друг друга. При четкой определенности работы не всегда рабочие так же четко представляют ее вклад в общие усилия компании. Большим достижением является стабильность работы, но ценой этого может быть отсутствие гибкости в ней. Рабочие, специализируясь в выполнении своих функций и становясь компетентными, обычно не поощряются в своей подготовке к выполнению чего-либо иного в будущем.

 **Организационная схема** - это скелет организации. Жить с одним скелетом никто не хочет, но каждый признает его важность в поддержании и придаче формы телу. Организационные схемы используются широко и предназначаются для установления принципов работы в организации. Это способ понять взаимосвязи, от которых зависит прогресс в организации. Схемы должны придерживаться развития событий и становится чем-то большим, чем бумажная фантазия управляющих. Если схема предназначена для того, чтобы сделать более наглядными некоторые достижения, эта цель должна быть в ней отражена. Организационная схема и истинное состояние должны быть идентичны, в противном случае что-либо одно из них необходимо изменить.

 Линейные и функциональные процессы основываются на предположении о наличии цепи команд, пронизывающих всю организацию. В идеале, эта цепь протягивается неразрывной вертикальной линией власти с самого нижнего уровня до президента на вершине. Назначение этой структуры, естественно, в том, чтобы все работающие понимали, перед кем они должны отчитываться и от кого получать указания. Она также устанавливает устойчивые каналы коммуникации таким образом, что высшие управленческие решения спускаются вниз через всю организацию.

 Линейная основа теории организации предполагает существование некоего лица на вершине организационной лестницы, кто может применять способность и власть для принятия окончательных решений. Только когда происходит назначение на эту исключительную по своей ответственности позицию, можно считать, что все остальные позиции на лестнице заняты. На них находятся люди, посредством которых личность наверху вырабатывает решения по разным поводам.

 **Делегирование** - одно из самых необходимых и подчас неправильно осуществляемых действий управляющих в линейной структуре. Управляющий не может и не должен знать каждую работу, за которую он несет ответственность. Может показаться легким и простым поручать выполнение заданий подчиненным. Но делегирование - вовсе не простое дело. Именно это умение отличает профессионалов в управлении от любителей.

 Проблемы в делегировании возникают, когда управляющий либо сам хочет выполнить работу, либо неохотно доверяет предназначенному для этого подчиненному. Довольно обычны такие жалобы служащих: "Мой шеф хочет отдать мне работу, но не власть, позволяющую ее выполнить". В этом утверждении две стороны. Во-первых, босс должен обеспечить необходимую пробивную силу для того, кому поручено сделать работу. Во-вторых, для босса невозможно, когда либо снять с себя окончательную ответственность. Что бы не произошло (будет ли выполнять работу босс или тот, кому ее передали), на ответственности босса окончательный результат.

 Ответственность должна передаваться в организационной структуре так далеко вниз, как только можно. Это значит, что она должна делегирована тому самому нижнему уровню организации, на котором существует соответствующая компетентность и информация для эффективного выполнения задачи. Согласно этой теории, люди, вступающие в организацию, берут на себя обязательство нести связанную с их позицией ответственность как часть контракта работника с организацией. Однако для того, чтобы они смогли выполнить свои обязательства, они должны быть наделены формальными правами, сравниваемыми с задачами.

 Управляющий делегирует обязанности, устанавливает ответственность (но никогда не ответственность за конечный результат) и обеспечивает права. Обязанности определяют, что работник должен делать. Ответственность есть обязательство давать отчет за выполнение работы. Права дают возможность работнику действовать официальным путем в сфере делегированного. Когда поручается работа, подразумевается следующее: "Я доверяю вашему мнению. Ваши действия, включая и ошибки, которые вы, по-видимому допустите, будут приемлемы для меня. Я буду нести ответственность за все." К несчастью, подтекст делегирования не всегда понимается обеими сторонами. Вероятно, работники должны быть уверены, что и босс, и они имеют ясное понимание границ делегирования. Кристально ясное взаимопонимание в начале может устранить некоторые серьезные ошибки и непонимание позднее. Теодор Рузвельт однажды сказал: "Лучший руководитель - это тот, у кого достаточно здравого смысла, чтобы найти подходящих людей, способных сделать то, что он хочет, и достаточно самообладания, чтобы не вмешиваться, когда они это делают."

 В идеальной цепочке команд каждый член организации отчитывается перед одним и только одним руководителем. Соблюдение этого принципа (единоначалия) позволяет предохраняться от проблем, возникающих при распространении вниз по цепи. Если работающий получает указания только от одного руководителя, конфликты и неувязки сведены к минимуму. Такова теория.

 **Диапазон контроля**

 Диапазон (норма) контроля или диапазон (норма) управляемости, руководства - это количество непосредственно подчиненных у одного руководителя. Классическая теория устанавдивает предел или норму, поскольку каждый руководитель обладает ограниченными знаниями, и т.д. Он не может быть всем для всех людей. идея ограниченного диапазона родилась из опыта. Она всегда была проблемой. В современной литературе концепция ограничения количества подчиненных отражена в работах трех пионеров управления: Яна Гамильтона, А.В.Грейкунаса и Линделла Урвика. Заключение Гамильтона основывались на его военном опыте. Он начинает с утверждения, что средний человек работает в оптимальном режиме при взаимодействии с количеством людей от трех до шести. Его наблюдение, что сержант, командуя только тремя солдатами, загружен не полностью, но генералу-лейтенанту трудно руководить действиями шести дивизионных генералов, означает, что количество подчиненных должно быть большим на нижних уровнях организации по сравнению с высшим уровнем. Гамильтон рекомендовал: “Чем ближе мы подходим к высшему рководству организации, тем чаще вынуждены работать с группами из трех человек”.

 Самое простое определение **организации** - *процесс, при котором люди работают друг с другом для достижения общих целей.*

 В этом определении предполагается наличие четырех составляющих его понятий: ряда людей, необходимых для того, что никто не сможет сделать в одиночку (иногда это называется синергией), того, что они должны работать вместе для объединения способностей и умений, разделения труда между группами людей в соответствии с их интересами и способностями и единства цели, которое направляет их индивидуальные усилия.

 Координация этих различных видов деятельности может достигаться тремя различными способами