

Менеджмент

Лекция 9 Структурный подход

- Ф.Тэйлор
- А.Файоль
- Макс Вебер (1868-1920)
- Линдал Урвик (1891-1983)
- Лютер Гулик (1892-1993)

Теоретички подхода

- Организация существует , чтобы достигать установленных целей и задач. Основные задачи менеджмента : выбор целей, выбор средств, подготовка средств, контроль результатов.
- Организации увеличивают результативность и улучшают качество работы посредством специализации и четкого разделения труда.
- Надлежащие формы координации и управления обеспечивают согласованность разнообразных усилий индивидов и подразделений.
- Организации работают лучше всего, когда рациональность преобладает над личными предпочтениями и внешним давлением.
- Структуры должны быть спроектированы таким образом, чтобы соответствовать организации (включая ее цели, технологии, рабочую силу и окружающую среду).
- Проблемы и недостаточная производительность возникают из-за дефектов структуры и могут быть исправлены путем анализа и реструктурирования.

Основные допущения



Американский авианосец Кеннеди

Разработал концепцию
идеальной бюрократической
системы

Концепцию понимающей
социологии

Ввёл понятие «три чистые
типа законной власти»

Создал классические основы
управления кадрами
государственных служащих



Макс Вебер

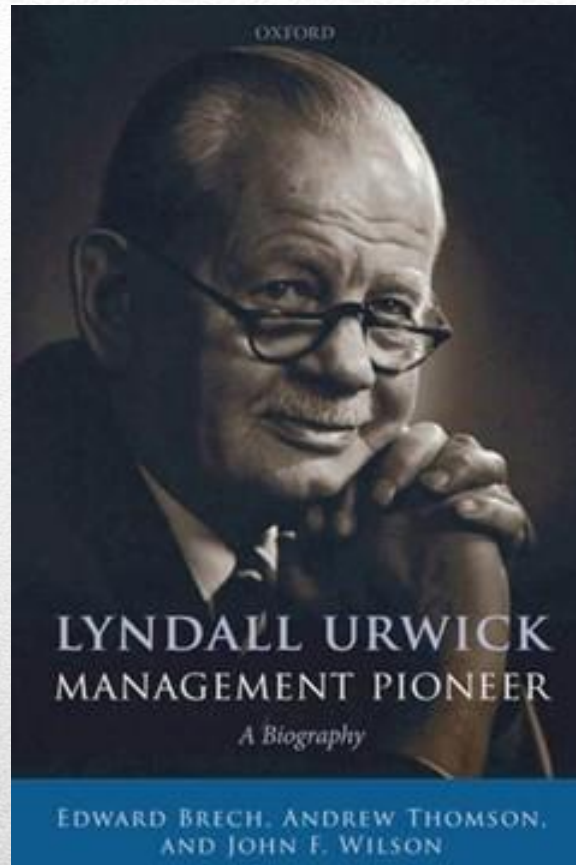
- *фиксированное разделение труда* - вся деятельность организации расчленяется на простейшие элементарные операции, выполнение которых формально закрепляется за отдельными звеньями;
- *иерархия подразделений* - в построении организации должен четко проявляться принцип иерархии, каждый руководитель наделяется формально закрепленной властью и авторитетом, которые действуют только внутри организации;
- *система четких правил*, инструкций и стандартов, определяющих порядок работы и ответственность каждого работника;
- *отделение работников от собственности*;
- *формирование штата сотрудников по разработанным критериям* - каждый член организации должен занимать должность в соответствии с его квалификацией и быть огражден от возможности произвольного увольнения. Система продвижения кадров может быть построена по принципу продолжительности работы, успешности деятельности или с учетом обоих факторов;
- *социальная дистанция* - любой руководитель должен быть беспристрастным по отношению к своим клиентам и подчиненным, что способствует одинаково справедливому отношению ко всем лицам.

М.Вебер Принципы построения бюрократии

Выделил шесть функций администрации предприятия:

администрации:

планирование, организация, укомплектования штата, руководство, координация и составление бюджета.



Линдалл Урвик

- соответствие людей структуре: вначале следует детально разработать структуру, а затем подобрать специалистов, в наибольшей степени соответствующих требованиям структуры;
- создание специального «генерального штаба»- для подготовки и передачи приказов руководителя, контроля текущей работы и оказания помощи руководителю в координации деятельности специалистов;
- сопоставимость прав и ответственности линейных руководителей - делегируя ответственности, необходимо также делегировать власть, соответствующую ответственности;
- диапазон контроля - число лиц, непосредственно подчиненных руководителю;
- специализация управленческих работников : по признаку цели, по операциям и по типу потребителя либо географическому признаку. В каждом случае должен быть определен комплексный критерий;
- определенность - для каждой должности в организации должны быть письменно определены права, обязанности, ответственность , взаимоотношения и взаимосвязи с другими лицами.

Л. Урвик Принципы построения организации

Разработал четыре
критерия
департаментализации

1. Цель
2. Однотипные операции
3. Категория населения
4. Географический критерий



Лютер Гулик 1892-1993

Организация – процесс (одна из функций менеджера). Сознательное объединение действий людей для достижения определенных целей.

Ключевыми понятиями, описывающими организацию в рамках структурного подхода являются следующие:

- характер деятельности
- структура организации
- оперативный и административный уровни, техноструктура и обслуживающий персонал
- количество работающих
- ресурсы на входе: люди, капитал, управление, технология
- заинтересованные лица: работники, потребители, поставщики, акционеры, муниципальные органы, жители прилегающих районов, прочие
- результаты на выходе: товары, услуги, прибыли, удовлетворенность работников, интеграция целей, прочее
- взаимодействие с внешней средой: возможности и ограничения;
- ценности и приоритеты менеджеров организации, стратегический выбор руководства организации в отношении ее целей.

Описание организации



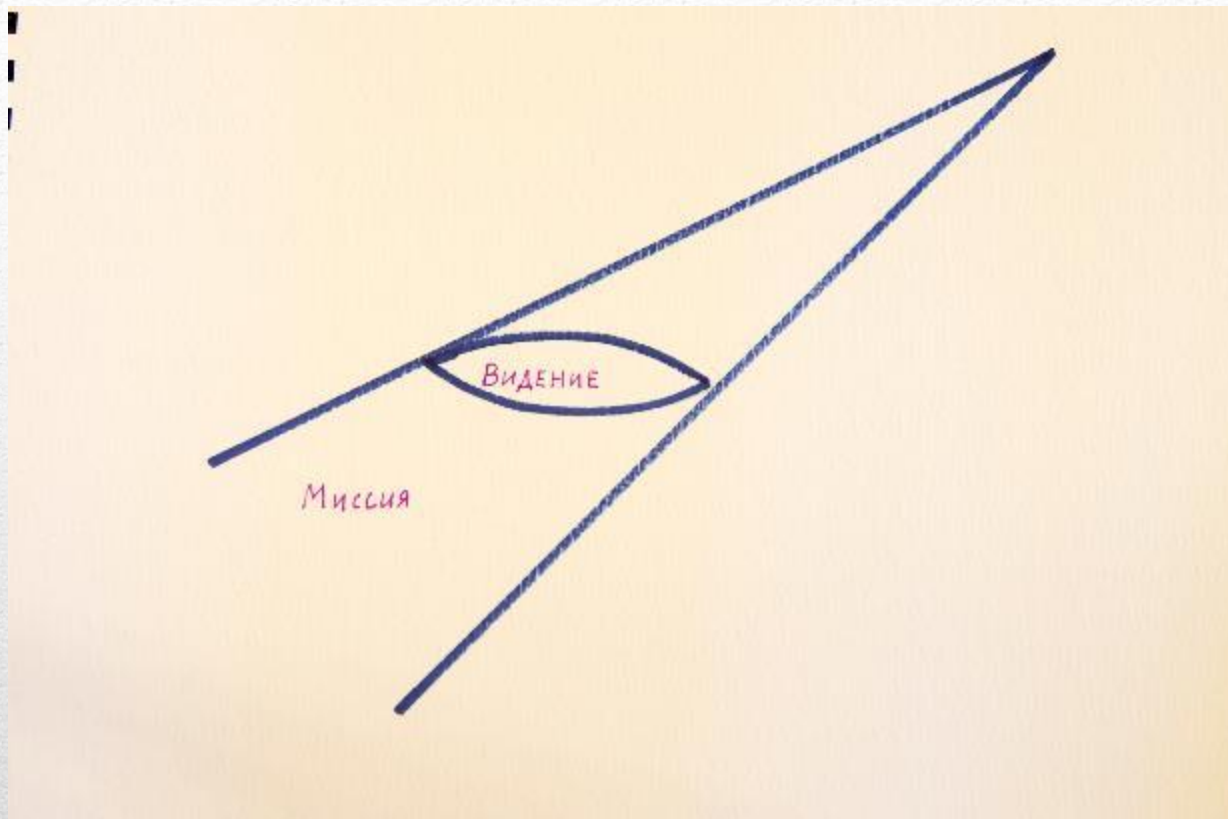
Организация как открытая система

- характер деятельности
- структура организации
- оперативный и административный уровни, техноструктура и обслуживающий персонал
- количество работающих
- ресурсы на входе: люди, капитал, управление, технология
- заинтересованные лица: работники, потребители, поставщики, акционеры, муниципальные органы, жители прилегающих районов, прочие
- результаты на выходе: товары, услуги, прибыли, удовлетворенность работников, интеграция целей, прочее
- взаимодействие с внешней средой: возможности и ограничения;
- ценности и приоритеты менеджеров организации, стратегический выбор руководства организации в отношении ее целей

Ключевые понятия

- **МИССИЯ** - это роль, которую играет организация в обществе, как субъект предпринимательской деятельности. Она выражает причины существования корпорации, дает ориентиры для определения целей и стратегий на разных организационных уровнях. Миссия отвечает на два вопроса: «Что предлагает и дает компания?», «Кому это предназначено?». Это своеобразная «сверхзадача».
- **ВИДЕНИЕ** - это стержневое убеждение руководства о том, чего способна достичь компания. Четкое видение дает ответ на вопрос: «Чего мы хотим достичь?». Видение дает людям возможность действовать в общем направлении, мотивировать людей.

Видение и Миссия



Видение и Миссия

- **Миссия KPN- крупной телекоммуникационной компании в Нидерландах:**
- “KPN предлагает потребителям широкий спектр высококачественных продуктов и услуг , уделяя особое внимание транспортировке информации, продуктов и ценностей как внутри страны так и между странами. Часть оказываемых услуг осуществляется в рамках эксклюзивных прав, полученных по государственной концессии, но остальные услуги предоставляются в условиях конкуренции”.
- **Судостроительная компания Newport News Shipbuilding:**
- "Мы строим хорошие корабли. Получая прибыль, если можем. Неся потери, если мы должны. Но всегда хорошие корабли."
- **«Lever Bros», компания занимающаяся продажей мыла:**
- "Миссия нашей компании - сделать чистоту обычной, облегчить работу женщин, способствовать здоровью людей, и внести свой вклад в то, чтобы жизнь была приятной и вознаграждала тех людей, которые пользуются нашими продуктами.»
- **«Бюргер Кинг»:**
- «Предоставление людям недорогой, быстро приготовленной пищи»

Примеры миссий

Цели должны быть

- **Конкретными**
- **Измеримыми**
- **Достижимыми (реалистичными, учитывающими ограничения по ресурсам)**
- **Имеющими срок достижения**
- **Согласованными (с взаимодействующим окружением)**

Цели фирмы должны быть структурированы по всей иерархии подразделений, т.е. необходимо построить дерево целей. При структуризации целей с помощью руководителей всех подразделений происходит важный процесс согласования целей и их принятие.

Постановка целей

Стратегия - это:

- средство достижения конечного результата
- то, что объединяет все части организации в единое целое
- долгосрочный план организации
- обеспечение совместимости всех частей организации
- то, что дает ответы на ключевые вопросы
- результат анализа сильных и слабых сторон организации
- заранее спланированная реакция организации на изменения в окружающей среде

Стратегия

- **Анализ внешней среды, как источника возможностей и угроз для бизнеса.**
- **Анализ внутренней среды фирмы (сильные и слабые стороны)**
- **Выбор стратегической альтернативы**

Три этапа разработки стратегии

Здесь необходимо ответить на три вопроса:

- Где сейчас находится фирма?
- Где по мнению высшего руководства должна находиться фирма в будущем в соответствии с выбранным горизонтом планирования?
- Что надо сделать руководству для перехода из настоящего состояние в желаемое будущее?

Анализ внешней среды

Факторы	Содержание	Возможно сти	Угрозы
Экономические	Темп инфляции, налоговое окружение, платежный баланс региона		
Политические	Действия правительства, правовое регулирование		
Рыночные	Платежеспособный спрос, цены, конкуренты		
Экологические	Состояние окружающей среды, штрафные санкции		
Международные	Конъюнктура экспорта и импорта, таможенные барьеры		
Социальные	Уровень занятости		

Анализ внешней среды

1. Маркетинг

Доля рынка. Конкурентные преимущества, Ассортимент продукции. Характеристики потребителей. Сбытовая сеть. Ценовая политика.

2. Финансы

Анализ издержек производства. Источники финансирования, Состояние и эффективность использования основных фондов. Финансовый план и прогноз.

3. Организация производства и технологии

Сравнительный анализ технологии. Операции. Снабжение. Контроль качества и затрат.

4. Человеческие ресурсы

Существующий кадровый потенциал. Сколько и каких работников следует нанять. Коммуникации между работниками в процессе производства. Разделение властных полномочий.

Анализ внутренней среды фирмы

- 1.Компьютеризация рабочих мест: почта, финансовая документация, доступ к информации в режиме рабочего времени. Каждый продавец сложного продукта (услуги), оснащенный компьютером на тридцать процентов больше времени может уделять собственно продажам, общению с клиентами.
- 2.Конструирование сооружений «через океан»
- 3.Видеоконтакт (телеконференции) с подразделениями в других странах
- 4.Построение внутриорганизационных коммуникаций по сети, которая охватывает подразделения, локализованные в разных зданиях (странах). Оцените важность для банковской, страховой, инвестиционной деятельности.
- 5.Межорганизационные сети. Пример: если поставщик устанавливает свой терминал у заказчика, скорость заказа и доставки увеличивается в 4-5 раз.

Влияние технологии

- Рост и расширение производства
- Сокращение производства
- Переориентация
- Сочетание первых трех

Стратегические альтернативы

кодирование : создание схем для классификации поступающих сведений о продуктах;

складирование : создание запасов сырья и готовой продукции;

стандарты качества: определение задания поставщикам и критериев качества выпускаемой продукции;

прогнозирование: предсказание изменений в спросе и предложении;

рост: стремление к такому качеству деятельности, который соответствует требованиям окружающей среды



Методы преодоления неопределенности

Регламентация деятельности : придание относительно стабильной формы деятельности сотрудников организации.

- Регламентация поведения людей в организациях европейского типа осуществляется посредством создания рабочих мест (должностных позиций) в структуре организации. Рабочее место обладает тремя характеристиками:
- специализацией (горизонтальной и вертикальной); (ВИДЫ РАЗДЕЛЕНИЯ ТРУДА)
- стандартизацией и формализацией поведения; (СПОСОБЫ СТАНДАРТИЗАЦИИ ТРУДОВЫХ ПРОЦЕССОВ)
- образованием и социализацией в организации. (ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ ЗНАНИЯМИ И ЗНАНИЯМИ О КУЛЬТУРЕ ОРГАНИЗАЦИИ)

Формы регламентации

- *Под горизонтальной специализацией* имеется ввиду широта задач (операций), которые выполняются на данном рабочем месте. Их может быть много или мало. Горизонтальная специализации - доминирующая форма разделения труда, позволяющая существенно увеличить производительность. Однако крайне узкая горизонтальная специализация ведет к тому, что исполнитель может тяготиться однообразным, монотонным трудом.
- *Вертикальная специализации* - или глубина работы означает степень контроля исполнителя за осуществляемой работой. Вертикальная специализация обусловлена необходимостью общей программы действий при реализации той или иной деятельности.

Виды специализации

- Стандартизируется содержание труда на рабочем месте, то есть указывается последовательность этапов работы и их продолжительность.
- Стандартизируется технология труда - создаются инструкции о том, какие операции должны выполняться над заготовкой для деталей изделия. Партитура для музыкантов симфонического оркестра также является набором инструкций.
- Формализуется в целом поведение в организации, когда с помощью правил регламентируется поведение людей.

Виды стандартизации

- *Обучение и социализация* - то есть совокупность профессиональных знаний и требований, предъявляемых к рабочему .
- *Под социализацией*. имеется ввиду вовлечение работника в стиль жизни организации. Так выпускники высших учебных заведений начинают свой профессиональный путь в организации с прохождения ознакомительных стажировок по разным подразделениям, с тем, чтобы войти в стиль и нормы общения организаций. Эти программы социализации особенно важны для сложных по содержанию деятельности

Обучение и социализация



**Приготовим и подадим
борщ**

- **Дифференциация** – степень различия между подразделениями. Деление работ между подразделениями организации, чтобы каждая из работ получила некоторую степень завершения в рамках данного подразделения.
- **Интеграция** – степень требуемого сотрудничества подразделений.
- **Дифференциация** – это деление работ в организации между ее частями и подразделениями, так чтобы каждая из работ получала некоторую завершенность в рамках подразделения.
- **Интеграция** – уровень координации и сотрудничества между частями организации, обеспечивающий достижение целей.

Интеграция и дифференциация

Существует пять механизмов интеграции организации, используемых организациями:

- взаимное согласование (смотри далее вертикальная и горизонтальная координация),
- непосредственный контроль, (должен сочетаться с взаимным согласованием). Пример с ремонтом станка для штамповки сигарет в RJR Nobisko
- стандартизация процессов труда, - позволяет четко знать, чем в определенный момент заняты другие исполнители, дает временной срез
- стандартизация результатов труда, - позволяет знать, какими качествами будут обладать изделия или заготовки от других участников, дает качественный срез.
- стандартизация квалификации – самая свободная регламентация сложных видов деятельности.

Механизмы интеграции

Как сгруппировать людей в работоспособные подразделения. Есть несколько вариантов.

- функциональные группы
- группы на основе времени (смены)
- группы вокруг продукта
- группы вокруг потребителя (школы разбитые на классы)
- группы по принципу места или географии
- группы на основе процесса, как в процессе выполнения заказов

Механизмы интеграции

- **Координация - достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления коммуникации между ними.**

Чтобы проанализировать, как осуществляется координация в данной организации, следует ответить на следующие вопросы:

- какие потоки информации (нисходящие, восходящие или горизонтальные преобладают внутри данной организации и в чем их специфика;
- стимулируются ли и, если "да", то какими способами восходящие потоки информации;
- что больше беспокоит данную организацию: информационные перегрузки или дефицит информации;
- существует ли и как работает информационная система.

Координация

Более высокие уровни организации координируют и управляют подчиненными посредством

- Власти – иерархии управленческих и контролирующих пластов, обладающих законной властью влиять на поведение;
- Правил и стандартов
- Систем планирования и контроля

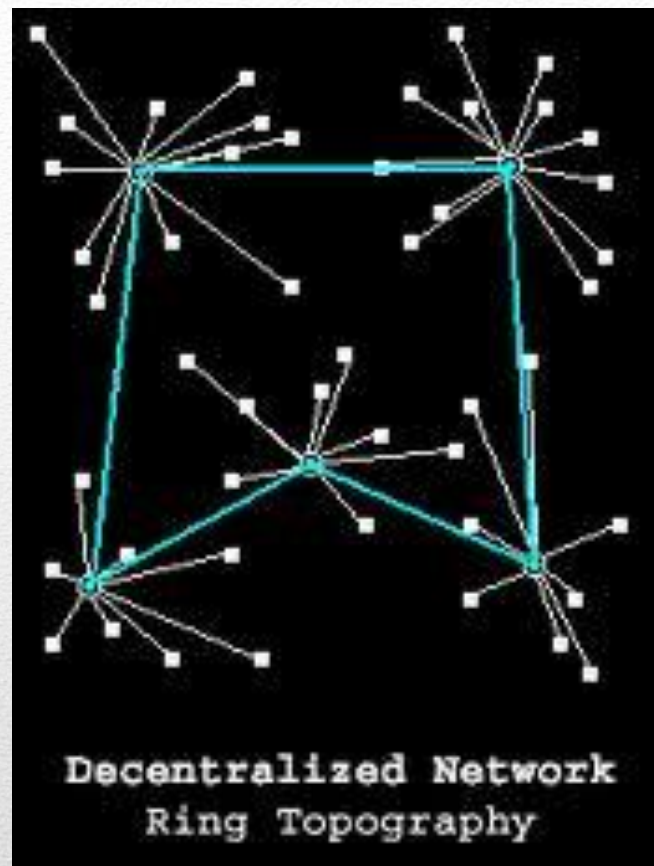


Вертикальная координация

- Х.Минцберг предлагает различать две формы планирования заданий для последующего контроля: контроль показателей производительности и планирование действий.
- *Контроль показателей производительности* – навязывает запланированные результаты, не конкретизируя как этих результатов добиться. "Повысить продажи на 10 процентов в год" - эта цель является примером такой системы контроля. Несет контролирующую и мотивирующую функцию, если плановые показатели измеримы и ясны. Менее успешен, если цели неоднозначны, а показатели трудноизмеримы и их значимость вызывает сомнение («подсчет вражеских тел для измерения боевой результативности»)
- *Планирование действий* - - конкретизирует методы и временные рамки для решений и действий, например: "Увеличить продажи в этом месяце, за счет рекламной компании, проводимой в масштабах всей компании», Планирование действий работает лучше всего, когда легче оценить, как делается работа, чем измерить, были ли достигнуты ее цели. Часто это касается сферы обслуживания. Компания четко определяет, как служащие должны встречать клиента (улыбка, бодрое приветствие). Цель – удовлетворение клиента, но легче проконтролировать поведение служащих, чем реакции клиентов.

Системы планирования и контроля

- Собрания
- Группы, созданные для конкретной задачи;
- Координирующие должности;
- Матричные структуры;
- Сети



Горизонтальные формы координации

Централизация — это концентрация прав принятия решений, сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства организаций.

Децентрализация — это делегирование ответственности и полномочий за ряд ключевых решений на нижние уровни управления организацией.



Централизация и децентрализация

Показатели	Структурные последствия
Размер и возраст	Сложность и формализация нарастают с размером и возрастом
Основной процесс	Основные процессы или технологии должны ориентироваться на структуру
Окружение	Стабильное окружение поощряет более простую структуру, неопределенное, беспокойное положение требует более сложной, лабильной структуры
Стратегия и цели	Колебания в ясности и согласованности целей требуют приспособлений в структуре
Информационные технологии	Допускает менее иерархическую, более гибкую и децентрализованную структуру
Природа рабочей силы	Более образованным и профессиональным работникам – большая свобода действий

Структурные императивы