

К ВОПРОСУ ОПРЕДЕЛЕНИЯ РАЗМЕРОВ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ КОМПАНИИ

Анализируются факторы, от которых зависят размеры структурных подразделений компании и выводятся закономерности формирования ее организационной структуры.

Ключевые слова: организационная структура, структурное подразделение, организационная единица, норма управляемости, координационные механизмы, прямой контроль, стандартизация процессов, стандартизация квалификации, взаимное согласование.

Один из ключевых вопросов организационного дизайна касается размера организационных единиц и рабочих групп компании. От того, насколько крупные или мелкие она имеет структурные подразделения, очень зависит конечная конфигурация организационной структуры. Данный параметр организационного дизайна требует определиться с ответами на два вопроса:

- сколько сотрудников должно быть в подчинении у каждого менеджера, т. е. какова норма управляемости в различных подразделениях компании;
- какой формы должна быть управленческая надстройка: высокой, с малыми организационными единицами, или широкой, с крупными организационными единицами и значительной нормой управляемости.

В ранних работах по менеджменту [2] доказывалось, что «... ни один менеджер не может непосредственно контролировать работу более чем пяти, в крайнем случае шести, работающих в связке друг с другом сотрудников». Отдельные авторы увеличивали значение нормы управляемости до числа Колмогорова – 7 ± 2 . Однако в более поздних работах [3; 4] встречаем значение нормы управляемости в 12, 44, 50 и больше человек. Возникают резонные вопросы: «В чем дело?.. Неужели за столь короткое время умения, знания и возможности менеджеров так выросли?..»

Дело в том, что авторы первых публикаций по менеджменту в вопросе координации работ ориентировались исключительно на прямой контроль. Однако прямой контроль лишь один из многих факторов, определяющих число должностных позиций, объединяющихся в одну организационную единицу, или число организационных единиц, объединяющихся в более крупное подразделение (в обоих случаях под началом одного менеджера). Кроме него существует еще как минимум четыре фактора (координационные механизмы) – стандартизация процессов, стандартизация выпуска, стандартизация квалификации и взаимное согласование, которые в той или иной мере влияют на значение этого параметра.

Например, деятельность менеджера может быть «институционализована» посредством стандартизации или заменена взаимным согласованием в рамках группы. Замена прямого контроля иными координационными механизмами влияет на размер организационной единицы. В организационном дизайне имеет место следующая закономерность: чем больше используется стандартизации, тем более крупной может быть организационная единица. И это понятно: чем в большей степени координация достигается посредством стандартизации, тем меньше времени приходится тратить менеджеру на прямой контроль каждого сотрудника и, следовательно, тем больше у него может быть подчиненных.

Стандартизация выпуска и квалификации также приводит к укрупнению организационных единиц. Понятно, что чем выше квалификация работников, тем менее строго за ними приходится следить и тем многочисленнее может быть организационная единица. Равным

образом можно предположить, что в этом же направлении действует и стандартизация выпуска. Жесткий контроль над исполнением (выпуском), всевозможные правила и предписания, а также программы обучения и индокринации для сотрудников в состоянии полностью исключить необходимость прямого контроля со стороны начальника.

По сравнению с прямым контролем и стандартизацией механизм взаимного согласования имеет противоположное действие: чем больше используется взаимное согласование (вследствие зависимостей между различными задачами), тем меньше размер рабочей единицы. Этому есть два объяснения:

1) чем более взаимозависимы задачи (неважно – простые или сложные) организационной единицы, тем большая потребность в контактах между менеджером и работниками в целях координации деятельности (менеджер обязан пристально следить за деятельностью подразделения и быть готовым в любой момент принять решение или дать совет);

2) если выполняемые в подразделении задачи не просто взаимосвязаны, но и сложны, то их выполнение трудно контролировать, поэтому вместо усиления прямого контроля приходится полагаться на взаимное согласование (для координации своих действий работники вынуждены тесно общаться, а результативное общение возможно только в небольшой структурной единице и в комфортных условиях).

Теперь становится очевидным противоречие: если резонно предположить, что профессионализм (стандартизация квалификации) обуславливает большие размеры организационных единиц, то мы приходим к противоположному выводу о том, что исследовательские высокопрофессиональные структуры (а именно там решаются сложные взаимосвязанные задачи) тяготеют к небольшим, камерным коллективам.

Ответ заключается в характере профессиональной деятельности, которая всегда сложная, но не всегда взаимосвязанная. По сути, есть два типа профессионального труда – *автономный* и *зависимый*, которые определяют и две разные структурные формы. В одном случае стандартизация квалификации справляется с большинством зависимостей, поэтому во взаимном согласовании почти нет нужды, а профессионалы могут работать автономно в крупных подразделениях (аудиторские фирмы, образовательные учреждения и другие организации, в которых отдельные профессионалы обслуживают собственных клиентов). В другом случае остаются зависимости, которые нельзя охватить с помощью стандартизации квалификации, поэтому на повестку дня ставится взаимное согласование (профессионалы должны работать совместно, в небольших формальных подразделениях – исследовательские лаборатории или консультационные фирмы).

Что касается «высоты» и «ширины» организационных структур, необходимо отметить следующие моменты. Высокие структуры (с небольшими организационными единицами на каждом уровне, что обуславливает множество уровней) удовлетворяют потребность работников в безопасности, поскольку менеджер всегда находится в «пределах досягаемости» и легко доступен. Правда, эти структуры не отвечают потребностям творческих личностей, стремящихся к автономии и самореализации, и поэтому нравятся исключительно высшему руководству. Менеджеры нижних уровней находят удовлетворение в более широких структурах (с крупными организационными единицами и небольшим числом иерархических уровней), где они чувствуют себя более свободными.

Собирая все отмеченное воедино, можно сделать общий вывод о том, что размер организационной единицы возрастает в результате действия следующих факторов:

- стандартизации всех трех типов;
- сходства задач, выполняемых в подразделении;
- потребности сотрудников в самостоятельности и самореализации;
- необходимости уменьшения искажений информации, передающейся вверх по иерархии.

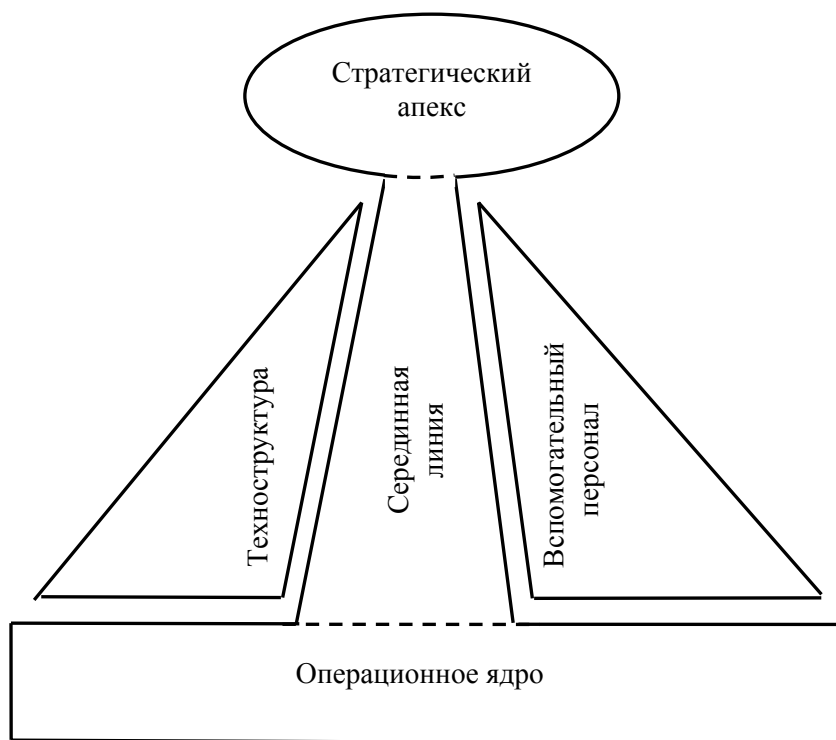
Напротив, размер организационной единицы уменьшается в результате действия таких факторов, как:

- необходимость в строгом прямом контроле;
- потребность во взаимном согласовании выполнения сложных взаимосвязанных задач;
- наличия у менеджера других (помимо инспекторских) обязанностей;
- наличия потребностей (в сотрудниках подразделения) в обращениях к менеджеру за консультацией или советом.

Что касается размера организационных единиц в различных частях организации, то можно предположить, что самые крупные организационные единицы будут существовать в операционном ядре, так как именно в этой части организации в целях координации чаще всего используется стандартизация (прежде всего, стандартизация труда). Работа менеджера, как правило, сложна, поэтому можно предположить, что размер организационных единиц в административной структуре зависит преимущественно от зависимостей, существующих на данном уровне иерархии.

Выбор в пользу рыночного группирования часто объясняется тем, что оно сдерживает зависимости рабочего процесса в рамках каждой организационной единицы. Напротив, функциональное группирование часто не справляется с этими зависимостями, требуя тем самым, чтобы либо менеджер более высокого уровня координировал рабочий поток нескольких разных организационных единиц, либо чтобы сотрудники каждой данной организационной единицы делали это сами посредством взаимного согласования. Таким образом, организационной единице более высокого порядка можно подчинить намного больше рыночно ориентированных единиц, чем функциональных подразделений.

Поскольку в различных организациях на разных уровнях административной иерархии используются различные принципы группирования, не стоит ожидать, что срединная линия крупной организации будет равномерно высокой или широкой – она будет волнообразна:



Широкой там, где группирование базируется на рынках, и высокой там, где оно базируется на функциях.

Поскольку с повышением уровня иерархии управленческие решения становятся все более сложными и меньше поддаются регламентации, то можно ожидать увеличения потребности во взаимном согласовании на верхних уровнях и соответственного уменьшения размера организационной единицы. Поэтому вся управленческая иерархия, как правило, представляет собой конус с крутыми сторонами у вершины.

Координация линейных и штабных действий обычно требует взаимного согласования, т. е. гибкой коммуникации за рамками цепи полномочий. Это, конечно, отнимает у линейного менеджера много времени. Поэтому можно предположить, что там, где число зависимостей линейных и / или аппаратных функций велико, объем ответственности в срединной линии должен быть меньшим. В организациях с множеством технократических и

вспомогательных функций в срединной линии обычно формируются малые организационные единицы.

Все это приводит нас к крайне интересному выводу о том, что организации, стремящиеся сильно формализовать операционную деятельность, являются крайне бюрократическими. Несмотря на то, что нормы управляемости контролеров первого уровня ввиду повсеместной стандартизации являются относительно большими, объем ответственности менеджеров верхних уровней иерархии должен быть уменьшен в силу потребности во взаимном согласовании с аппаратными сотрудниками. По этой же причине следует соблюдать малые размеры большинства подразделений технотруктуры и вспомогательных единиц.

Список литературы

1. *Минцберг Г.* Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб.: Питер, 2001. 512 с.
2. *Pfeiffer J., Sherwood F.* Administrative organization. N. J.: Prentice Hall, 1960. 215 p.
3. *Woodward J.* Industrial organization: theory and practice. L.: Oxford University Press, 1965. 316 p.
4. *Woodward J.* Organization structure and employee morale // American sociological review. 1950. P. 69–79.

Материал поступил в редколлегию 01.03.2009

K. S. Drogobyskaja

ABOUT DETERMINANTS OF SIZE OF STRUCTURAL UNITS OF A COMPANY

Analyzed the factors affecting the size of structural units of the company and output characteristics of the formation of its organizational structure.

Keywords: organizational structure, a structural unit, organizational unit, the rate of controllability, coordination mechanisms, direct supervision, standardization of processes, standardization of skills, mutual accountability.