

## Тема № 13

# Координация деятельности в организации

# Координация как форма организации

Координация обеспечивает целостность, устойчивость организации или более крупной системы. Она направлена на согласование, упорядочение действий в организации, приведение их в соответствие с поставленной целью.

Чем сложнее деятельность организации, тем труднее осуществить ее координацию. Дж. Гэлбрейт в качестве факторов усложнения выделил:

- Дифференциацию (специализацию);
- Взаимозависимость отдельных лиц и групп;
- Фактор неопределенности.

# Координация как форма организации

**Дифференциация** служит следствием увеличения размера предприятия, приводящего к целесообразности специализации.

Преимущества специализации очевидны: работа выполняется теми, кто ее лучше всего сделает, но при этом возникают проблемы координации.

Специализация поднимает проблемы координации:

- проблему противоречивых целей;
- различные подразделения развивают собственные взгляды на организацию и приоритеты в ней, могут работать в различных временных рамках, что приводит к контрастному общению между сотрудниками.

# Координация как форма организации

**Взаимозависимость** предполагает зависимость каждого члена от других. Выделяют несколько типов взаимозависимости:

- централизованная, при которой не требуются тесные связи между подразделениями, а отношения с центральным звеном реализуются в установленном порядке;
- последовательная, при которой наблюдается более тесная связь (например, производственные операции, осуществляемые друг за другом);
- Всеобщая, в которой все элементы тесно взаимосвязаны (например, создание в организации нового продукта).

Присутствие большого числа связанных и групповых взаимозависимостей в работе потребует от организации больше усилий по интеграции ее частей, усложнения ее структуры.

# Координация как форма организации

С развитием организации, ее внутренних и внешних связей возрастает **неопределенность**. Например, не всегда известны клиенты, предсказуемы поставщики и т.д. Чем выше неопределенность, тем сложнее координация. Приходится перерабатывать большое количество информации. Принимая решения.

Обработка информации – это основной вид организационной деятельности. За многие практики разработан достаточно широкий спектр мер для обеспечения передачи информации.

Ряд таких мер описал Дж.Гэлбрейт в работе «Построение сложных организаций»

# Направления деятельности в области координации процессов в организации

## 1. Уменьшение потребности информации предполагает:

- Создание резервов (например, не устанавливаются напряженные сроки выполнения заказов, что приводит к уменьшению количества вопросов, решаемых на вышестоящем уровне иерархии);
- Формирование автономных заданий (создаются группы работников, каждая из которых располагает всеми необходимыми ресурсами для выпуска законченных изделий или реализации полного цикла обслуживания).

# Координация как форма организации

Выделяются следующие способы обеспечения правильной организации предсказуемой деятельности (рутинного труда):

- правила, программы и методики, способствующие уменьшению количества передаваемой информации. При этом возможны ситуации, не описанные правилами и методиками;
- иерархическое подчинение, предполагающее в исключительных случаях возможность обращения к руководству за разъяснениями;
- постановка целей, предполагающая передачу вниз части прав и полномочий.

Если организация усложняется и растет неопределенность, то нужны дополнительные стратегии.

# Направления деятельности в области координации процессов в организации

## **2. Увеличение мощностей по обработке возрастающего количества информации предполагает:**

- Организацию вертикальных информационных систем (большое количество событий, на основе которых принимаются управленческие решения, требуют перепланировки действий, например новых компьютерных систем);
- Формирование горизонтальных связей, пронизывающих всю организацию и обеспечивающих принятие решений. Выделяются следующие виды горизонтальных связей: непосредственный контакт; лица, ответственные за внешние связи; рабочие группы; бригады; интеграторы; администратор связи; матричные структуры



## Направления деятельности в области координации процессов в организации

Таким образом, Дж.Гэлбрейт в своих исследованиях обосновал вывод о том, что устранение перегрузки вертикальных каналов коммуникации может быть осуществлено через создание новых горизонтальных взаимосвязей.

Основными механизмами координации будут: взаимное согласование между менеджерами; использование посредников; создание целевых групп; формирование межфункциональных бригад; назначение координаторов с информационными полномочиями; назначение координаторов с управленческими (распорядительными) полномочиями; использование матричной структуры.

## Способы координации (по Минцбергу)

Г.Минцберг выделяет шесть способов, посредством которых организации координируют свою деятельность:

1. Взаимное согласование, при котором контроль над процессом труда осуществляется самими работниками благодаря простому процессу неформальных коммуникаций;
2. Прямой контроль, предполагающий возложение на одного человека ответственности за работу других людей, определение для них заданий и наблюдение за их действиями;
3. Стандартизация рабочих процессов, предполагающая точное определение или программирование содержания труда, т.е. координация достигается еще до начала процесса труда;

## Способы координации (по Минцбергу)

4. Стандартизация выпуска, основанная на спецификации результатов труда. В данном случае обеспечивается изначальная координация задач;
5. Стандартизация навыков и знаний (квалификации), означающая точное определение необходимого для участия в процессе труда уровня подготовки работников. Стандартизация умений косвенно способствует тому, что стандартизация рабочих процессов или результатов труда достигается непосредственно: именно она контролирует и координирует целенаправленную совместную деятельность;
6. Стандартизация норм, предполагающая, что все работники организации разделяют некий общий набор убеждений, на основе чего и осуществляется координация действий.

## Способы координации (по Минцбергу)

Таким образом, концепция Г.Минцберга представляет собой одно из наиболее детально разработанных и систематизированных представлений процессов координации в организации.

Автор анализирует активность структуры как процесс координации. Сама структура при этом определяется как простая совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач.

Указывая на связь механизмов координации с основными функциями управления, Г.Минцберг фактически подтверждает, что они взаимно проникают, а не существуют отдельно друг от друга.

## Координация по А. Файолю

Первое подробное описание сущности координации дал А. Файоль в своей работе «Общее и промышленное управление».

Координировать по А. Файолю это значит – согласовывать все операции в предприятии таким образом, чтобы облегчить его функционирование и успех.

Это значит – придать материальному и социальному организму каждого отдела надлежащие пропорции, чтобы они могли надежно и экономно выполнять свои функции.

Это значит – учитывать в отношении каждой операции (технической, коммерческой, финансовой, страховой, учетной и административной) те обстоятельства и следствия, которые она влечет за собой для всех других операций предприятия.

Это значит – выдвигать на первый план существенное, а на второй – второстепенное.

Это значит – соразмерять издержки с финансовыми ресурсами, снабжение с потреблением, сбыт с размерами производства

## Координация по А. Файолю

В хорошо координированном предприятии можно отметить следующее:

- А) каждая служба работает в согласии с остальными, все операции выполняются в порядке и надежно.
- Б) в каждой службе отделы и подотделы точно осведомлены относительно доли участия их в общей работе и той помощи, которую они должны друг другу оказывать.
- В) программа хода работ в различных службах и отделах каждой службы постоянно согласуется с обстоятельствами.

Координированное предприятие, по Файолю, - то, в котором отдельные функции управления не обособлены, они осуществляются в той мере, в какой это необходимо для успеха и выживания предприятия в целом. Таким образом, координация представляет собой усиление функциональности целого через обеспечение взаимной поддержки функций управления

## Различные подходы к координации

Значительный вклад в развитие идей Анри Файоля внесли руководители компании «Дженерал Моторс» Джеймс Муни и Алан Рейли.

Они рассматривали эффективную организацию как систему, построенную на основе формальных принципов. Новизна подхода Муни и Рейли к изучению координации по сравнению с Файолем заключалась в том, что координация в их трактовке доминировала по отношению ко всем функциям управления: она приобрела статус принципа, которому подчинены и от которого производны все остальные принципы и функции организационной деятельности

## Различные подходы к координации

«Школа человеческих отношений» обращает внимание на то, что координация не может быть эффективной, если люди не желают сотрудничать. Однако организационные механизмы (как формальные. Так и неформальные) могут создать условия и стать катализаторами этого сотрудничества.

Задача состоит в том, чтобы разработать и обеспечить применение методов и средств, наиболее щадящих человеческие ресурсы организации. Поэтому проблема координации может изучаться в связи с пределами возможной нагрузки руководителя и контроля подчиненных.

Процесс координации и интеграции внутригрупповых и межгрупповых взаимодействий рассматривается как разрешение межличностных и межгрупповых конфликтов.



## Различные подходы к координации

Проблема координации с точки зрения системного подхода ( У.Эшби, У. Черчмен, Ф.Каст, Дж.Розенцвейг) решается в контексте обеспечения устойчивости системы и структуры во взаимодействии со средой. Координация внутренних взаимодействий анализируется как процесс обеспечения целого посредством усиления интегративности составляющих его частей и элементов.

Процесс координации включает в себя также обеспечение совместимости на уровне элементов, на уровне частей, на уровне целого и совместимость системы со средой.

Системный подход разработал также проблему соотношения процессов организации и самоорганизации, их информационного содержания. В качестве одного из аспектов самоорганизации рассматриваются процессы координации

## Различные подходы к координации. Ситуационный подход

Неизменность, однообразность и предсказуемость задач, что возможно в стабильной среде, приводит к установлению прямого управления в качестве основных координационных механизмов. Если среда подвижна, повышается неопределенность задач и растет роль менеджеров-интеграторов как основного механизма координации и воспроизводства структурных связей. Рост числа сотрудников и подразделений вызывает рост специализации, стандартизации и централизации и предпочтение формальных механизмов координации.

Для обеспечения рациональности в условиях неопределенности внешней среды Дж. Томпсон предложил использовать «буферы», смягчающие воздействие изменений внешней среды. Инструментами координации выступают запасы ресурсов, планируемая адаптация, нормирование потребления ресурсов.

## Различные подходы к координации

Представители институционального подхода указывают на принципиальное различие институтов и внутриорганизационных правил как средств координации, при этом иногда утверждают исключительно стихийный характер процесса координации.

Б. Шаванс утверждал, что «координацию необходимо понимать не как конечное или равновесное состояние, а как непрерывный открытый процесс – случайный и эволюционный. Этот процесс связан не с межличностной координацией вообще, а с координацией разделения труда, то есть с техническим разделением труда в организациях и общественным - в системе как едином целом».

## Координация в государственной службе

Для современного этапа характерно увеличение удельного веса координирования в общем объеме деятельности государственных органов.

Развитие процессов координации связано в настоящее время с видоизменениями в государственно-политическом устройстве общества, в частности с обеспечением взаимодействия разных ветвей власти в процессе реализации конституционного принципа разделения властей.

Можно обеспечить несколько направлений координационной деятельности органов исполнительной власти:

- Согласование действий органов исполнительной власти с органами представительной власти, Президентом РФ и между собой;
- Межотраслевое и межрегиональное сотрудничество органов власти и предприятий различных форм собственности;
- Международное партнерство в разных формах.