Системный анализ в профессиональной деятельности

Москва 2022

РАЗДЕЛ III. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

8. Структура системы

Определение организационной структуры экономической системы

- Организационная структура экономической системы – это совокупность ее подразделений, увязанных в единое целое отношениями подчиненности, ответственности, полномочий, принуждения, влияния и вознаграждения, в совокупности призванных обеспечить ее результативное и эффективное функционирование в текущий момент времени и обозримой перспективе
- Структура любой системы определяется числом и разнообразием связей между ее элементами

Закономерность: чем разнообразнее взаимодействуют элементы, тем сложнее и устойчивее система

Назначение организационной структуры

- В индустриальную эпоху организационная структура представляла жесткую внутреннюю конструкцию (каркас) экономической системы, которая обеспечивала ее устойчивость в рыночной стихии

- В современных условиях организационная структура должна обладать гибкостью и обеспечивать результативность и эффективность экономической системы в условиях динамично меняющейся внешней среды

- Организационная структура «отвечает» за целостность экономической системы

Особенности структуры управляемой и управляющей подсистем экономической системы

- Для успешного функционирования системы в ближайшей и отдалённой перспективе она должна обладать развитой организационной структурой управляемой и управляющей подсистем

- Структуру управляемой подсистемы определяют миссия экономической системы и используемая технология производства продукции/услуг

- Структура управляющей подсистемы мало зависит от технологии и большей частью определяется непосредственным содержанием функций управления

<u>Вывод</u>: поскольку содержание функций управления мало меняется от объекта к объекту, то с определённой долей осторожности можно говорить б универсальности структуры организационного управления

Сущность синтеза организационной структуры управления

- Необходимо расписать функционал экономической системы по сотрудникам управленческой команды (трансформировать функции управления в обязанности отдельных менеджеров)

- Поскольку функционал экономической системы наилучшим образом «прописан» в стратегическом плане, то его можно использовать как основу для распределения обязанностей между членами управленческой команды

- Любое изменение стратегии экономической системы требует изменения её организационной структуры

<u>Вывод</u> (теоретический): в экономических системах стратегия первична, а структура вторична

Соотношения между стратегией и организационной структурой системы

- На практике, в подавляющем большинстве случаев, всё наоборот:
  - для существующих и развивающихся экономических систем структура, как правило, определяет стратегию её развития и чем дольше существует система, тем строже воспроизводится эта закономерность
  - условие «стратегия первична – оргструктура вторична» выполняется только для вновь проектируемых экономических систем

Вывод (практический): если организационное решение не предполагает изменения структуры власти, оно никогда не будет выполнено

Координация в управлении экономическими системами

- В основе любой организованной человеческой деятельности лежат два фундаментальных, но противоположенных требования:
  - разделение труда на отдельные задачи
  - координация работ по выполнению всех задач в единый организованный процесс

- Организационная структура собственно проектируется для удовлетворения отмеченных требований: под выполнение каждой функции системы образуется специализированное подразделение, а затем устанавливаются связи между ними

Координационные механизмы

- Характер связей между подразделениями организационной структуры определяют координационные механизмы:
  - взаимное согласование
  - надзор и непосредственное регулирование
  - стандартизация рабочих процессов
  - стандартизация выпуска
  - стандартизация квалификации

- Выбор и комбинирование механизмов координации – вечная проблема менеджмента

Взаимное согласование

- Обеспечивает координацию действий посредством неформальных коммуникаций
- Контроль над процессом труда осуществляют сами сотрудники в процессе выполнения работы
- Используется в небольших организациях и на начальных этапах реализации любого нового проекта

Надзор и непосредственное регулирование

- Предполагает определение заданий линейным исполнителям, наблюдение за их действиями и ответственность за конечный результат
- Потребность в надзоре появляется по мере роста экономической системы
- Наиболее широко надзор и непосредственное регулирование нашел применение в организациях механистического типа

Стандартизация рабочих процессов

- Включает точную спецификацию (программирование) содержания труда
- Достигается на стадии разработки технологического процесса еще до начала самого процесса труда
- Осуществляется сотрудниками технократических подразделений организации

Пример: жесткое описание работ на сборочном конвейере автомобилестроительного завода

Стандартизация выпуска

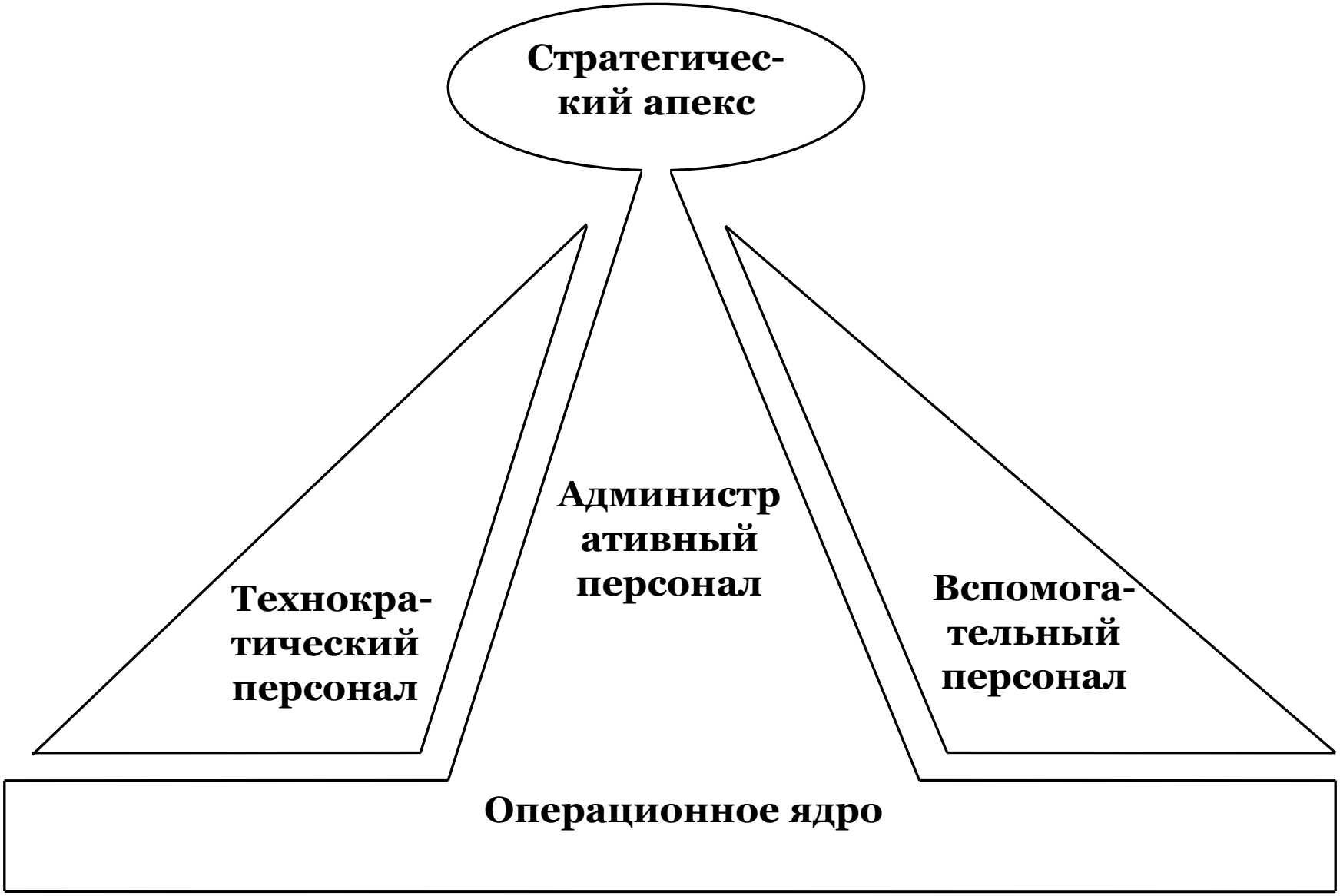
- Представляет собой спецификацию конечных результатов труда
- параметров изделий
- объемов производства
- Используется в тех случаях когда специфицировать сам труд не представляется возможным или очень затруднительно
- В организационном управлении ассоциируется с функцией планирования

Стандартизация квалификации

- Предполагает наличие определенной суммы знаний и навыков у работников
- Используется тогда, когда отсутствует возможность стандартизировать процесс труда и его результаты
- Косвенно способствует стандартизации рабочих процессов и стандартизации результатов труда

Примеры: именно стандартизация квалификации обеспечивает координацию труда преподавателя и заведующего кафедрой, анестезиолога и хирурга, слесаря-механика и водителя

Модель состава организационной структуры экономической системы



Операционное ядро

- Составляют операторы (линейные исполнители) выполняющие основную работу в экономической системе
- Операционное ядро непосредственно обеспечивает выполнение миссии системы и определяет её «лицо»

Примеры типовых операторов в своих системах:

врачи – в больнице
преподаватели – в вузе
актеры – в театре
доярки – на ферме
слесаря – в автомастерской

Стратегический апекс

- Ассоциируется с человеком или группой, обеспечивающими стратегическое управление экономической системой
- Его образуют высшее руководство экономической системы вместе со своими секретарями, ассистентами и помощниками
- Стратегический апекс обязан обеспечить результативное и эффективное выполнение системой своего назначения (миссии)

Административный персонал

- Представляет собой иерархию промежуточных полномочий между стратегическим апексом и операционным ядром (цепь менеджеров, наделенных формальными полномочиями)
- Высота административной вертикали зависит от размеров экономической системы и от того, в какой мере она использует координационный механизм надзора и непосредственного регулирования
- Менеджер административного подразделения посредник в потоке принятия решений
  - наверх передает информацию об отклонениях
  - вниз транслирует управленческие решения

<u>Примеры</u>: мастер, начальник участка, начальник цеха, руководитель филиала и т.д.

Технократический персонал

- Составляют специалисты (аналитики), отвечающие за стандартизацию деятельности экономической системы

- Работа аналитиков обуславливает институционализацию управленческого труда (появление профессиональных бюрократических сословий, становление их корпоративной культуры и развитие профессиональных сообществ, регулирующих их жизнедеятельность)

Примеры: техники-нормировщики, плановики, кадровики, методисты, контролёры и т.п.

Вспомогательный персонал

- Занят обслуживанием экономической системы
- В состав этого структурного блока экономической системы входят научные подразделения, маркетинговая служба, служба связей с общественностью, медслужба, столовая, охрана и другие службы, поддерживающие жизнеспособность системы
- Вспомогательный персонал косвенно способствует выполнению миссии системы

<u>Замечание</u>: в настоящее время функции вспомогательного персонала системы не редко отдаются аутсорсинговым фирмам

Особенности структурной организации экономических систем

- Ключевые структурообразующие блоки экономической системы – небольшой стратегический апекс, расширяющийся к низу административный персонал и большое операционное ядро – обычно связаны между собой цепочкой формальных властных полномочий

- Блоки «технократический персонал» и «вспомогательный персонал» отделены от главной вертикали власти и оказывают на неё лишь косвенное влияние

- Сотрудники подразделений этих блоков вырабатывают рекомендации для линейных менеджеров и участвуют в принятии решений, но не имеют права отдавать приказы вне сферы своей компетенции

Централизованные и децентрализованные системы управления

- По степени централизации принятия решений различают системы двух типов:

– ***централизованные*** – системы, в которых стратегический апекс оставляет за собой большую часть полномочий по принятию управленческих решений

– ***децентрализованные*** – системы, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления

- Централизация самое сильное средство координации деятельности экономической системы, к которому часто прибегают во время кризисов

Основные причины децентрализации управления

Существует по крайней мере три причины, обуславливающие необходимость децентрализации управления:

- не все решения может объять один центр или разум одного человека
- децентрализация позволяет оперативно реагировать за изменением внешней среды
- децентрализация обеспечивает мотивацию сотрудников, предоставляя им право принятия решений

Вертикальная и горизонтальная децентрализации

- Различают два вида децентрализации управления:

– ***вертикальная*** – рассредоточение власти вниз по цепочке линейных полномочий

– ***горизонтальная*** – передача принятия решений за рамки административной вертикали

- При децентрализации сотрудники, участвующие в принятии одного решения, обладают различными полномочиями

Структура процесса принятия решений

Условные обозначения:

$П_1$ – сбор информации;
$П_2$ – обработка информации и формулирование рекомендаций;
$П_3$ – выбор решения (определение того, что должно быть сделано);
$П_4$ – санкционирование и авторизация решения;
$П_5$ – исполнение.

<u>Вывод</u>: при децентрализации управления менеджер, принимающий решение, вынужден делить власть со сборщиками информации, советниками, авторизаторами решений и исполнителями

Вертикальная децентрализация

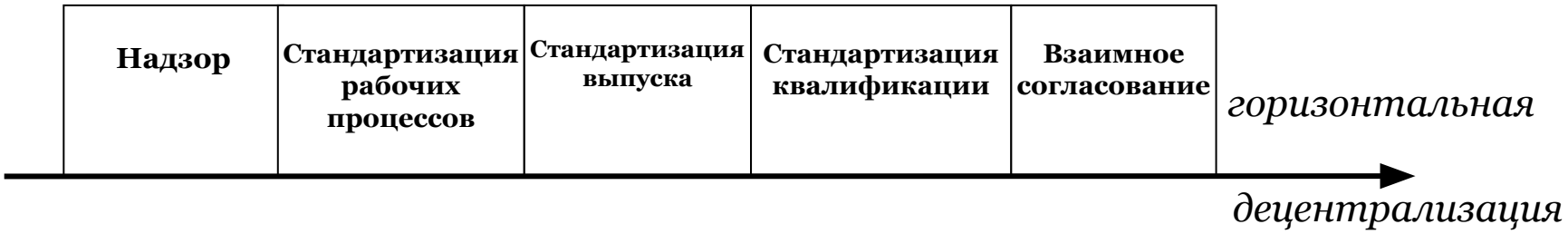
- Предполагает поиск ответов на следующие вопросы:

– какие права на принятие решений можно делегировать вниз по цепочке полномочий
– насколько далеко распространяется делегирование полномочий
– как контролируется и координируется использование делегированных прав

- При вертикальной децентрализации право принимать решение обычно остается на том уровне, на котором наилучшим образом может быть собрана необходимая информация

Горизонтальная децентрализация

- Когда координация предполагает использованное специальных знаний и навыков, система вынуждена передавать власть тем, кто ими владеет
- Горизонтальная децентрализация предполагает передачу части властных полномочий от линейных менеджеров аппаратным менеджерам (аналитикам и вспомогательному персоналу) и операторам системы
- Поскольку горизонтальная децентрализация связана с передачей некоторых полномочий за пределы административной вертикали, то это ведёт к уменьшению полномочий линейных менеджеров, а, следовательно, к вертикальной децентрализации
- Оказывается, что в деле горизонтальной децентрализации координационные механизмы образуют континуум, на полюсах которого надзор (соответствует наибольшей горизонтальной централизации) и взаимное согласование (соответствует наибольшей горизонтальной децентрализации)



Разновидности профессиональной власти

- В зависимости от того как организована горизонтальная передача власти профессионалам различают три типа профессиональной власти:

- неформальная профессиональная власть, наложенная на существующую структуру (в этом случае знающие профессионалы имеют возможность манипулировать менеджерами, принимающими решения)
- профессиональная власть, совпадающая с официальными полномочиями в рамках специальных целевых групп (участие профессионала в принятии решений пропорционально его знаниям, которые он привносит в общее дело)
- профессиональная власть операторов (власть смещается в операционное ядро и принадлежит профессионалам-операторам)

Вывод: чем больше власть, делегируется носителю знаний, а не должной позиции, тем больше организационная структура децентрализуется и по горизонтали, и по вертикали

Резюме

- Организационная структура экономической системы имеет свою специфику, которая во многом определяет концентрацию власти, методологию выработки, принятия и реализации управленческих решений, инструментальную и организационную поддержку управления.
- Соответствие организационной структуры назначению экономической системы и текущему состоянию внешней среды является ключевым условием ее результативности и эффективности в настоящий момент и обозримой перспективе

Темы для рефератов и эссе

- Организационная структура современного вуза
- Демократия или меритократия: что приемлемее для современного российского общества
- Динамика внешней среды и жесткость организационной структуры: как найти «золотую середину»

9. Процедуры организационного дизайна

Предмет и инструменты организационного дизайна

- Предмет организационного проектирования составляют следующие вопросы:
- определение должностных позиций
- группирование отдельных должностных позиций в структурные подразделения
- координация производственного/управленческого процесса
- делегирование полномочий
- Инструментами проектирования выступают проектные параметры проектных процедур, посредством которых можно так или иначе влиять на решение перечисленных вопросов и конфигурацию организационной структуры экономической системы

Перечень проектных процедур

- Специализация труда
- Профессиональная подготовка (обучение)
- Адаптация в рабочей среде (индоктринация)
- Группирование организационных единиц
- Определение размеров структурных подразделений
- Задание крутизны административной иерархии
- Нештатное согласование
- Формализация поведения
- Планирование
- Контроль

Процедура 1 – специализация труда

- Имеет горизонтальное и вертикальное измерение
  - горизонтальная специализация измеряется числом задач, выполняемых на данном рабочем месте (чем меньше задач – тем выше специализация)
  - вертикальная специализация измеряется степенью контроля над выполнением задач, относящихся к данной должностной позиции (чем больше ответственности за процесс и результат труда сконцентрировано на должностной позиции, тем ниже ее специализация)

- Заключается в поиске «золотой середины» в деле специализации рабочих заданий, относящихся к каждой должностной позиции: высокая специализация в обоих направлениях превращает человека в средство достижения чужих целей, а низкая – ведет к снижению производительности труда

Взаимосвязь горизонтальной и вертикальной специализации труда

- Глубокая (высокая) специализация по горизонтали сужает взгляд работника: ему трудно соотнести свои обязанности с обязанностями других сотрудников
- Это обуславливает необходимость поручить надзор над процессом и результатами такого труда специальному менеджеру, обладающему необходимыми знаниями, или аналитику, который будет координировать их посредством стандартизации
- Следовательно вертикальная специализация надзора обусловлена горизонтальной специализацией производственного процесса

Замечание: однако это утверждение справедливо не всегда, например высокоспециализированный труд преподавателя, не поддается жесткому надзору руководства вуза, что ограничивает вертикальную специализацию

Специализация управленческого труда

- С одной стороны менеджеры всех уровней выполняют некоторый перечень взаимосвязанных задач по выработке, принятию и реализации управленческих решений и в этой плане их деятельность специализирована горизонтально
- С другой стороны, роли и управленческие позиции менеджеров настолько разнообразны и им так часто приходится переключаться с одних задач на другие, что о горизонтальной специализации говорить трудно
- Степень специализации управленческой деятельности варьируется в зависимости от уровня иерархии позиции менеджера: высшие руководители наделены значительной свободой выбора и о высокой специализации их труда говорить не приходится; руководители нижних уровней – бригадир, мастер, прораб – в сильной степени подчинены стандартам и, естественно, вертикальная специализация их труда намного выше

Специализация частей организационной структуры экономической системы

Горизонтальная специализация Вертикальная специализация	Высокая	Низкая
Высокая	Операционное ядро, нижний уровень вспомогательного персонала	Нижний уровень административного персонала
Низкая	Технократический персонал, верхний уровень вспомогательного персонала	Стратегический апекс, верхний уровень административного персонала

Процедура 2 - группирование организационных единиц

- «Отвечает» за формирование структурных подразделений, определение их функций и установление взаимосвязей между ними
- Группирование содействует координации внутри структурного подразделения, с одной стороны, и создает проблемы координации между подразделениями – с другой
- Сосредоточение коммуникаций внутри подразделений ведет к изоляции последних: подразделения дифференцируются по целям, по временной перспективе, по стилям межличностных взаимоотношений, профессиональному языку и др. ракурсам
- В результате у каждого подразделения развиваются склонности к концентрации исключительно на собственных проблемах

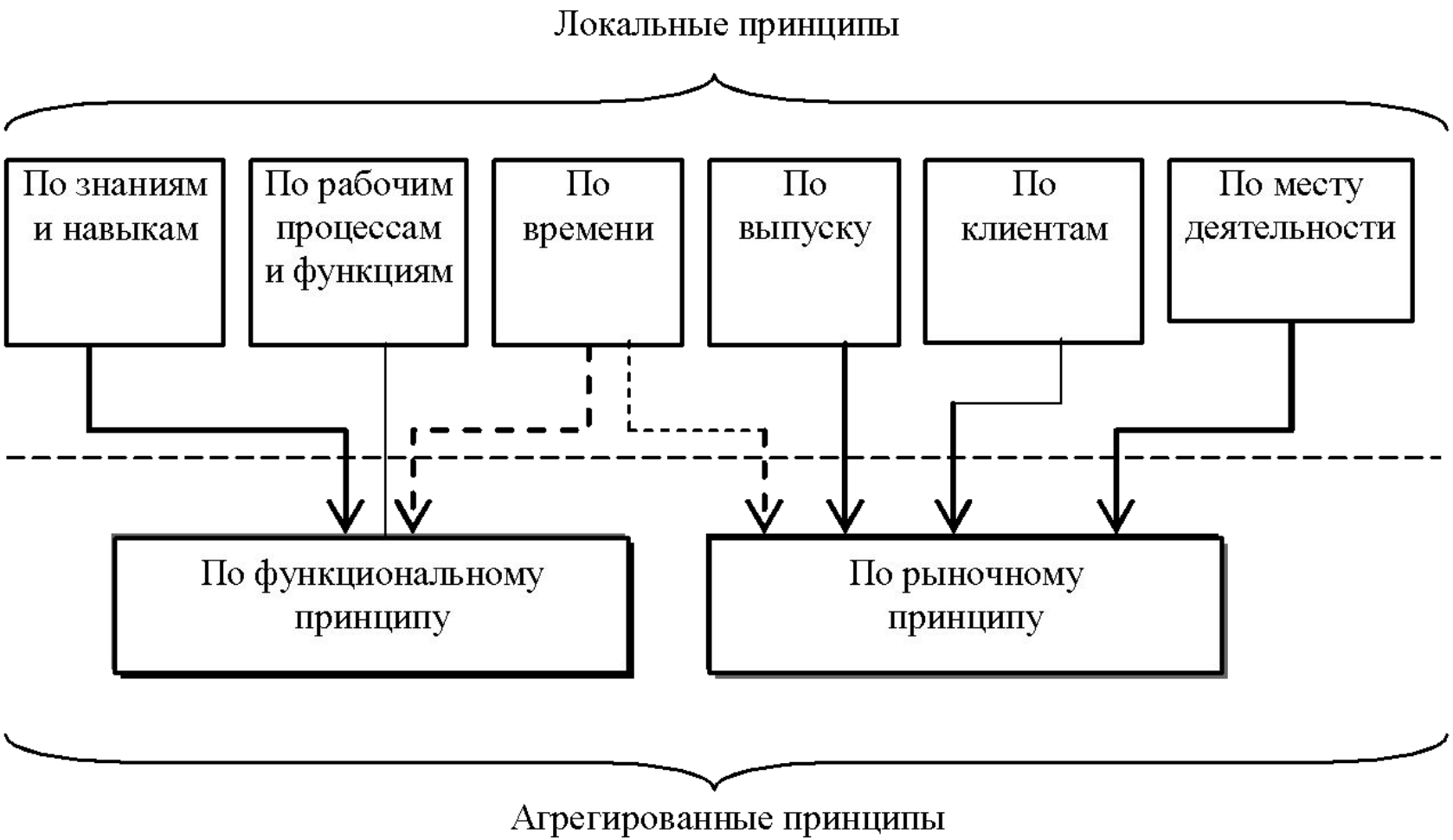
Связь процедуры «группирование организационных единиц» с координационными механизмами

- Посредством выполнения этой процедуры в систему вводится координационный механизм *прямого надзора*, что укрепляет общий контроль над всеми должностными позициями и структурными подразделениями
- Она стимулирует действие координационного механизма *взаимного согласования*: при группировании предполагается общность ресурсов (сотрудники и подразделения используют общие помещения, бюджет и оборудование) что побуждает участников к координации действий
- Она образует основу для координационного механизма *«стандартизация выпуска»*, поскольку для каждого структурного подразделения можно задать план и номенклатуру выпуска
- Два оставшихся координационных механизма – *стандартизация квалификации* и *стандартизация рабочих процессов* – применяются для автоматической координации деятельности отдельных сотрудников и могут использоваться не зависимо от группирования организационных единиц

Базовые принципы группирования организационных единиц

- По знаниям и навыкам (формирование кафедр в университете)
- По рабочим процессам и функциям (формирование цехов на предприятии)
- По времени (формирование рабочих смен)
- По выпуску (выделение товарных линий в корпорации)
- По клиентам (специализация подразделений для работы с различными клиентами в банках)
- По месту деятельности (формирование отделений в больнице)

Агрегирование принципов группирования организационных единиц



«Плюсы» и «минусы» группирования по функциональному принципу

- Осуществляя группирование по функциям экономическая система может объединить человеческие и материальные ресурсы из разных потоков
- Функциональная структура путем установления схем служебного продвижения, формализации назначения специалистов на вакантные должности и др. регламентных процедур способствует специализации
- Акцент на узкую специализацию заслоняет общий результат: внимание отдельных работников сосредоточено на методах и средствах, а не на конечных целях системы
- Очень сложно увязать работу различных структурных подразделений с конечным результатом: когда уровень продаж падает, неизвестно кого винить – то ли производственный отдел за низкое качество продукции, то ли отдел маркетинга за вялую рекламную компанию, то ли отдел сбыта за неумение работать с покупателями

Замечание: функциональные структуры тяготеют к бюрократизации

«Плюсы» и «минусы» группирования по рыночному принципу

- Рыночно ориентированое подразделение/система, как правило, выполняет все функции по производству продукта /услуги или обслуживанию какого-то региона
- Ограничивается применение формализации в целях координации и система/подразделение менее склонны к бюрократизации
- Рыночная структура более расточительна в отношении ресурсов, поскольку каждое подразделение стремиться иметь все свое
- В виду меньшей функциональной специализации рыночная структура не может воспользоваться эффектом масштаба

Замечание: у рыночной структуры меньше сходства с механизмом, она хуже приспособлена к выполнению специализированных или повторяющихся задач, но способна выполнить большее число задач и облегчает переключение между ними

Рекомендации по использованию принципов группирования организационных единиц

- Если особое значение имеют зависимости рабочего потока и если их не удается ограничить с помощью стандартизации, система должна попытаться справиться с ними путем рыночного группирования, что позволяет облегчить надзор и взаимное согласование
- Если рабочий поток не регулярен (как в ремонтной мастерской), а его зависимости легко ограничиваются с помощью стандартизации, или на первый план выходят зависимости процесса (как в организациях со сложным оборудованием) тогда система должна воспользоваться преимуществами специализации и выбрать для группирования функциональный принцип

Применимость принципов группирования к различным частям системы

- Для операционного ядра более распространен функциональный принцип
- Функциональный принцип преобладает и на нижних уровнях административной иерархии
- На верхних уровнях административной иерархии чаще используется рыночный принцип группирования
- Аппаратный персонал, охватывающий аналитические и вспомогательные подразделения, может быть разделен на небольшие организационные единицы по обслуживаемым отделам (часто рыночно ориентированным) или представлять собой крупные подразделения, обслуживающие предприятие (корпорацию) в целом

Процедура 3 – определение размеров структурных подразделений

- С ее помощью формируются ответы на вопрос: сколько сотрудников должно быть в подчинении у каждого менеджера, т.е. какова норма управляемости в различных подразделениях организации
- Традиционно считалось, что один менеджер может непосредственно контролировать работу 7±2 сотрудников
- Позже (в период индустриализации) оказалось, что под началом одного менеджера может трудится значительно больше (иногда на порядок) сотрудников

Причины вариативности норм управляемости

- Деятельность сотрудников в подразделении/организации может быть институционализирована посредством стандартизации или координироваться взаимным согласованием
- Замена прямого надзора стандартизацией ведет к росту размеров организационных единиц: чем в большей степени координация достигается посредством *стандартизации*, тем меньше времени приходится тратить менеджеру на прямой надзор деятельности каждого сотрудника и, следовательно, тем больше у него может быть подчиненных
- По сравнению с надзором и стандартизацией механизм *взаимного согласования* имеет противоположное действие: чем больше используется взаимное согласование тем меньший размер организационной единицы

Особенности формирования профессиональных подразделений

- Существует два типа профессионального труда – *автономный* и *зависимый* – которые предполагают различную величину организационных единиц
- 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, адвокатские конторы, архитектурные бюро и т.п.)
- В другом случае остаются зависимости, которые нельзя охватить с помощью стандартизации квалификации, поэтому на повестку дня ставится взаимное согласование действий сотрудников, что обуславливает небольшие (камерные) коллективы (исследовательские лаборатории, экспертные группы, управленческие команды и др.)

Факторы определяющие размеры организационных единиц

- Размер организационной единицы *увеличивается* в результате действия следующих факторов:
- стандартизации всех трех типов
- сходства задач, выполняемых в подразделении
- необходимости повышения надежности информации, передаваемой вверх по иерархии
- Размер организационной единицы *уменьшается* в результате действия следующих факторов:
- необходимости в стогом надзоре и регулировании
- потребности во взаимном согласовании выполнения сложных взаимосвязанных задач
- наличия у менеджера других обязанностей (помимо инспекторских)
- наличием высокого спроса на советы менеджера у сотрудников организации

Размеры структурных подразделений в различных частях организации

- Самые крупные организационные единицы наблюдаются в операционном ядре, поскольку именно там в целях координации чаще всего прибегают к стандартизации (прежде всего стандартизации рабочих процессов)
- Размеры административных подразделений в первую очередь зависит от взаимосвязей, существующих на данном уровне управленческой иерархии: там где число зависимостей линейных и/или аппаратных функций велико, объем ответственности административного персонала должен быть меньшим, что обуславливает небольшие размеры организационных единиц
- Технократические и вспомогательные подразделения организации тяготеют к небольшим камерным подразделениям в силу высокого профессионализма работы и взаимосвязанности решаемых задач

Процедура 4 – задание крутизны административной иерархии

- Посредством данной процедуры определяют форму управленческой надстройки в организации: то ли высокая с малыми структурными подразделениями, то ли широкая с крупными структурными подразделениями то ли комбинированная (где высокая, а где широкая)
- Высокие организационные структуры с небольшими организационными единицами на каждом уровне обеспечивают высокую безопасность труда (менеджер находится в пределах достижимости и всегда готов прийти на помощь сотрудником) что не отвечают потребностям творческих личностей, стремящихся к самореализации
- Высокие организационные структуры нравятся исключительно высшему руководству
- Широкие организационные структуры с крупными организационными единицами больше подходят менеджерам нижних уровней управленческой иерархии: сотрудники организации в рамках крупных подразделений чувствуют себя более свободными

Закономерности организационного дизайна

- В силу того, что нормы управляемости менеджеров нижнего уровня в виду повсеместной стандартизации являются относительно большими, объем ответственности менеджеров верхних уровней должен быть уменьшен по причине роста потребности во взаимном согласовании управленческих решений с технократическими и вспомогательными подразделениями
- Более того, с повышением уровня иерархии управленческие решения становятся более сложными и меньше поддаются регламентации, что также ведет к увеличению потребности во взаимном согласовании на верхних уровнях управленческой иерархии и соответственного уменьшения организационных единиц
- В этой связи управленческая иерархия как правило, представляет собой конус с относительно малой крутизной в своей нижней части и большей крутизной у вершины

Закономерность: организации стремящиеся сильно формализовать операционную деятельность являются крайне бюрократическими

Процедура 5 – нештатное согласование

- Если для достижения требуемой степени координации деятельности подразделений организации прямого надзора и всех форм стандартизации оказывается недостаточно, тогда для достижения надлежащей работы прибегают к *нештатному согласованию* посредством
- введения связующей должностной позиции
- формирования специальной временной группы или постоянного комитета
- введения должностной позиции менеджера-интегратора
- использования матричной структуры

- Образующиеся при этом формы используют как инструменты координации, с одной стороны, и трактуют как отдельные (дополнительные) элементы организационной структуры – с другой

Введение связующей должностной позиции

- Когда координация деятельности двух и более организационных единиц требует большого числа контактов, чтобы обеспечить их непосредственные коммуникации (минуя вертикальные каналы) может быть введена должность связника
- Эта должность не предполагает никакой формальной власти и основывается больше на знаниях, чем на статусе
- Тем не менее, занимающий ее сотрудник, обслуживая перекресток коммуникативных каналов, превращается в «нервный центр» организации и приобретает большое влияние

Формирование специальной группы или комитета

- Когда членам разных организационных единиц для обсуждения рабочих проблем необходимо регулярно вступать во всесторонние контакты для этого «учреждается» совещание, определяются его участники и, возможно, составляется регулярный график их проведения
- Такие совещания рассматриваются как неотъемлемая часть официальной организационной структуры
- Различают две формы совещательных структур
- *специальная группа* – создается для решения конкретной задачи, после выполнения которой группа подлежит расформированию
- *постоянный комитет* – создается для обсуждения проблем, представляющих общий интерес, и работает на регулярной основе

Введение должностной позиции менеджера-интегратора

- Когда организация нуждается в более тщательной координации, чем рассмотренные ранее, она может ввести должностную позицию менеджера-интегратора, предполагающую официальные властные полномочия
- Над старой структурой ставится новый сотрудник (иногда с собственной организационной единицей), которому делегируются координационные полномочия, ранее возлагавшиеся на разные структурные подразделения
- Однако эти полномочия не предполагают официальной власти над сотрудниками этих подразделений: чтобы координировать их поведение, менеджер-интегратор больше должен пользоваться дипломатическими методами и умением убеждать, чем своими полномочиями влиять на решения

Замечание: менеджер-интегратор не может быть эффективным без сильного чувства сопричастности к проблемам организации

Использование матричной структуры

- Иногда для обеспечения надлежащей координации деятельности организации приходится сочетать два (или больше) локальных принципов группирования организационных единиц, что ведет к формированию матричных структур
- Выделяют два вида матричной структуры
- *перманентную*, в которой оставшиеся (не охваченные основополагающим принципом группирования) зависимости более-менее стабильны, что, как следствие, обеспечивает устойчивость организационных единиц
- *переменную, в которой* взаимозависимости, а, следовательно, и организационные единицы претерпевают частые изменения, например, руководство проектами, где за каждый проект в одинаковой степени отвечают и руководитель структурного подразделения и руководитель проекта
- Предоставляя инструмент для координации сложных множественных зависимостей, матричная структура, нарушив принцип единоначалия, вносит сумбур и обуславливает конфликты в организации, а, следовательно, требует от членов команды хороших навыков межличностного взаимодействия и терпимости к неопределенности

Распространение нештатного взаимодействия в различных частях организационной структуры

- Нештатное взаимодействие наиболее характерно для менеджеров *административной иерархии* и аппаратных специалистов: организации в которых аппаратные группы тесно сотрудничают с организационными единицами административной иерархии, настолько интенсивно используют инструменты взаимодействия, что различия между линейными и аппаратными полномочиями стираются, а три блока оргструктуры системы – административный, технократический и вспомогательный персонал – образуют одну бесструктурную массу отношений взаимного согласования

- Для операционного ядра и стратегического апекса инструменты нештатного взаимодействия также не чужды, однако, если для *операционного ядра* больше характерны специальные группы и матричные структуры, то на стратегическом апексе больше уместны постоянные комитеты и связующие должностные позиции

Процедура 6 – формализация поведения

- Организационный дизайн помимо выделения должностных позиций и формирования из них структурных подразделений предполагает документирование должностных прав и обязанностей, для первых, а также предназначений и функционала, для вторых, в соответствующих нормативных документах
- Процесс и результат такого документирования называют *формализацией поведения*
- Данная процедура организационного дизайна отражает способ, посредством которого организация пытается ограничить свободу действий своих сотрудников и стандартизировать их поведение при выполнении работы

Способы формализации поведения

- *По должности*, когда специфицируется непосредственно процесс труда, как, например, в должностной инструкции
- *По рабочему потоку*, когда специфицируется содержание труда, т.е. указывается *что* и *как* надо сделать (например, техническое задание на разработку проекта)
- *По правилам*, когда разрабатываются и фиксируются в так называемых руководствах общие спецификации, регламентирующие буквально все: от перечисления присутствующих, до документального оформления конечных результатов (например, регламент проведения заседания диссертационного совета)

Мотивационные причины формализации поведения

- Основная причина формализации поведения сотрудников – необходимость координации их действий
- Нередко власти прибегают к формализации поведения с целью наведения порядка: каждый работник на своем месте, все процессы расписаны, все ситуации просчитаны
- В публичных организациях – ресторанах, гостиницах, правительственных структурах – формализация поведения призвана обеспечить непредвзятое отношение к клиентам
- Особенно чувствительны к обвинениям в фаворитизме правительственные организации
- Поэтому они разрабатывают регламенты и четкие правила поведения: одни правила защищают интересы клиентов, другие – сотрудников правительственной структуры

Процедура 7 – профессиональная подготовка (обучение)

- Представляет собой процесс освоения знаний и навыков, относящихся к некоторой работе или конкретной должностной позиции
- Специфицирует требования к кандидату на определенную должностную позицию (определяет какими знаниями и навыками должен обладать занимающий ее сотрудник)

Взаимосвязь видов обучения и видов трудовой деятельности

- Если сумма знаний и набор рабочих навыков известны и рационализированы, т.е. «упакованы» в однозначные и жесткие алгоритмы, то их разделяют на простые задания, а для достижения координации их выполнения полагаются на формализацию поведения (пример – автомобилестроение)
- Если выполнение рабочих заданий требует гибких знаний и серьезных профессиональных навыков (очень часто не поддающихся рационализации) на обучение требуется значительное время (пример – системный анализ, юриспруденция, организационный дизайн)
- Если же знания, необходимые для выполнения рабочих заданий, вообще не формализованы, то их получают непосредственно на рабочем месте посредством ремесленничества (например – государственное управление)
- Отмеченные три разных вида обучения имеют отношение к разным видам труда: неквалифицированный труд, профессиональный труд и ремесло

Формы обучения

- Для выполнения любой деятельности необходимо некоторое обучение
- Сотрудники организации, выполняющие неквалифицированную работу, могут получить необходимое образование непосредственно на рабочем месте или в ее специализированном подразделении (учебном комбинате) посредством прохождения краткосрочных курсов (от нескольких дней до нескольких недель)
- Для профессиональной деятельности обучение имеет приоритетное значение: его , как правило, приобретают еще до начала работы в специализированных учебных заведениях – училищах, колледжах, институтах, академиях и университетах
- Для выполнения работ, которые не поддаются формализации и для которых, следовательно отсутствуют учебные программы, подготовка специалистов осуществляется ремесленным способом – ученик становится подмастерьем у мастера, которого в свое время точно так же обучал наставник

Особенности обучения менеджеров

- Для менеджеров профессиональное обучение желательно, но не обязательно: их весьма сложная деятельность не всегда имеет четкие рамки, очень интуитивна и трудно алгоритмизируемая, что обуславливает значительные трудности в подготовке специальных образовательных программах
- Очень многое из того, что требуется для надлежащего исполнения функций менеджера и без чего менеджмент едва ли можно назвать профессией, остается за рамками учебных программ подготовки современных менеджеров

Следствие: формальное обучение менеджменту не является основным условием для менеджеров

Реалии: руководители очень многих организаций (в первую очередь правительственных) часто вообще не имеют специального управленческого образования

Процедура 8 – адаптация в рабочей среде (индоктринация)

- Профессиональная образовательная программа не способна вместить все знания и умения, необходимые на определенной должностной позиции
- Поэтому за профессиональной подготовкой обычно следует стажировка на рабочем месте, призванная социализировать и индоктринировать нового сотрудника в рабочую среду

Замечание 1: социализация представляет собой процесс изучения системы ценностей и норм поведения, принятых в организации

Замечание 2: индоктринация – проектная процедура, посредством которой организация социализирует своих сотрудников (особую актуальность внутриорганизационная индоктринация приобретает в случае, если деятельность организации носит секретный характер)

Примеры индоктринации

- Поступая на работу в крупную корпорацию, новоявленные обладатели степени MBA часто проходят программы «домашнего воспитания»: они обязаны проработать по очереди в разных отделах на первичных управленческих (а то и рабочих) должностях
- Перед тем как молодой преподаватель самостоятельно предстанет перед студенческой аудиторией он проходит внутрикафедральную индоктринацию либо в качестве аспиранта, либо в качестве стажера, привлекаемого к научно-исследовательской и методической работе, либо в качестве ассистента одного из ведущих профессоров
- Не редко традиционная индоктринация дополняется программами по укреплению организационной лояльности: корпоративными мероприятиями, узкими встречами в формальной и неформальной обстановке, ротацией кадров

Замечание: основная задача индоктринации заключается не в освоении тонкостей работы на определенной должностной позиции, а в знакомстве с корпоративной культурой организации/подразделения

Связь обучения и индоктринации с формализацией поведения

- Делегируя профессиональную подготовку сотрудников специальным учебным заведениям, организация уступает им некоторый контроль не только над отбором сотрудников, но и над методами, которые те используют в своей работе
- Исходя из этого, конкретные виды своей деятельности организация может контролировать либо напрямую посредством собственных процедур и правил, либо прибегнуть к косвенному контролю, наняв обученных профессионалов
- Выходит, что обучение с индоктринацией и формализация поведения, по сути, замещают друг друга, хотя в большинстве случаев менеджмент организации использует то и другое

Замечание: профессионалы больше отождествляют себя с профессией и учебным заведением, где они ее получили, чем с организацией, в которой они работают

Связь формализации, обучения и индоктринации с централизацией и децентрализацией управления

- При использовании неквалифицированного труда формализация поведения отбирает формальную власть у операторов и инспектирующих их менеджеров, концентрируя ее на вершине административной иерархии и в технократическом блоке – это обеспечивает централизацию организации в обоих направлениях
- Использование квалифицированного труда предполагает подготовку специалистов в специализированных учебных заведениях и очень сопротивляется формализации поведения, что обуславливает децентрализацию организации
- Следовательно, специализация неквалифицированного труда приводит к централизации структуры в обоих направлениях, тогда как специализация квалификационного труда имеет следствием децентрализацию организации (также в обоих направлениях)

Планирование и контроль

- Для обеспечения устойчивости функционирования экономической системы служит система планирования, внутреннее содержание которой определяют две процедуры организационного дизайна планирование и контроль
- Эти процедуры очень тесно увязаны между собой: не может быть контроля без предварительного планирования, а планы без последующего контроля просто теряют смысл
- Различают два принципиально разных типа систем планирования и контроля:

- системы планирования действий, которые акцентируют внимание на регулировании конкретных шагов
- системы контроля результатов, которые нацелены на мониторинг промежуточных и конечных результатов деятельности экономической системы

Замечание: и система планирования действий, и система контроля результатов предусматривает использование обоих проектных процедуры – планирования и контроля

Процедура 9 – планирование

- Цель планирования – стандартизация выпуска
- Сущность этой процедуры организационного дизайна рассмотрим в контексте системы планирования действий
- Система планирования действий используется, как правило, применительно к функциональным структурам, производственная деятельность которых осуществляется последовательно или посредством взаимообмена
- Поскольку выполнить целеполагание для каждой организационной единицы, т.е. сформировать плановые задания (стандарты выпуска) для каждого функционального подразделения, задействованного в производственном процессе, очень затруднительно, постольку система контроля результатов не в состоянии охватить все зависимости функциональных единиц, и экономическая система вынуждена прибегать к планированию действий
- Планирование действий устанавливает конкретные решения, которые должны быть приняты и выполнены в определенные моменты времени

Замечание: при планировании действий не всегда признается автономия организационной единицы

Особенности планирования действий

- Планирование действий перестает быть чистой формой стандартизации выпуска и становиться чем-то средним между стандартизацией выпуска и стандартизацией рабочих процессов, т.е. оборачивается формализацией поведения, выражающейся в спецификации рабочего потока
- К планированию действий прибегают в том случае, когда речь идет о не обычных (не рутинных) шагах, связанных с изменениями и перестройкой (пример, «Программа 500 дней», план реструктурирования предприятия и т.п.)
- *По степени жесткости планирование действий* занимает промежуточное положение в арсенале организационного дизайнера между *контролем результатов* и *формализацией поведения*

Процедура 10 – контроль

- Цель контроля - оценка соответствия полученного результата установленному стандарту
- Сущность этой процедуры организационного дизайна рассмотрим в контексте системы контроля результатов
- Системы контроля результатов используются преимущественно там где подразделения формируются по рыночному принципу: контроль результатов способствует ослаблению прямого надзора за деятельностью организационной единицы «рыночного толка» и обеспечивает свободу, необходимую для поиска собственных решений
- Контроль результатов устанавливает общие стандарты результатов на некоторый период времени без привязки к конкретным действиям

Замечание: крупные организации формируют свои рыночные подразделения (девизионы) как отдельные центры прибыли или инвестиций и возлагают на них ответственность за финансовые результаты

Особенности контроля результатов

- Система контроля результатов может иметь два аспекта – *измерительный* и *мотивационный*: в первом случае она используется только для того, чтобы своевременно сигнализировать об ухудшении/улучшении показателей деятельности организационной единицы, а во втором – применяется, чтобы побудить подразделения к достижению более высоких результатов путем интенсификации усилий и мобилизации резервов
- В системах управления по целям, которые, по существу, являются подмножеством систем контроля результатов, предполагается участие менеджеров подразделений в целеполагании и разработке стандартов, благодаря чему менеджеры проникаются целями организации и их стремление к решению задач усиливается
- Однако мотивационный аспект сопряжен с некоторыми проблемами:

1) руководитель подразделения получает сильный стимул к занижению нормативов

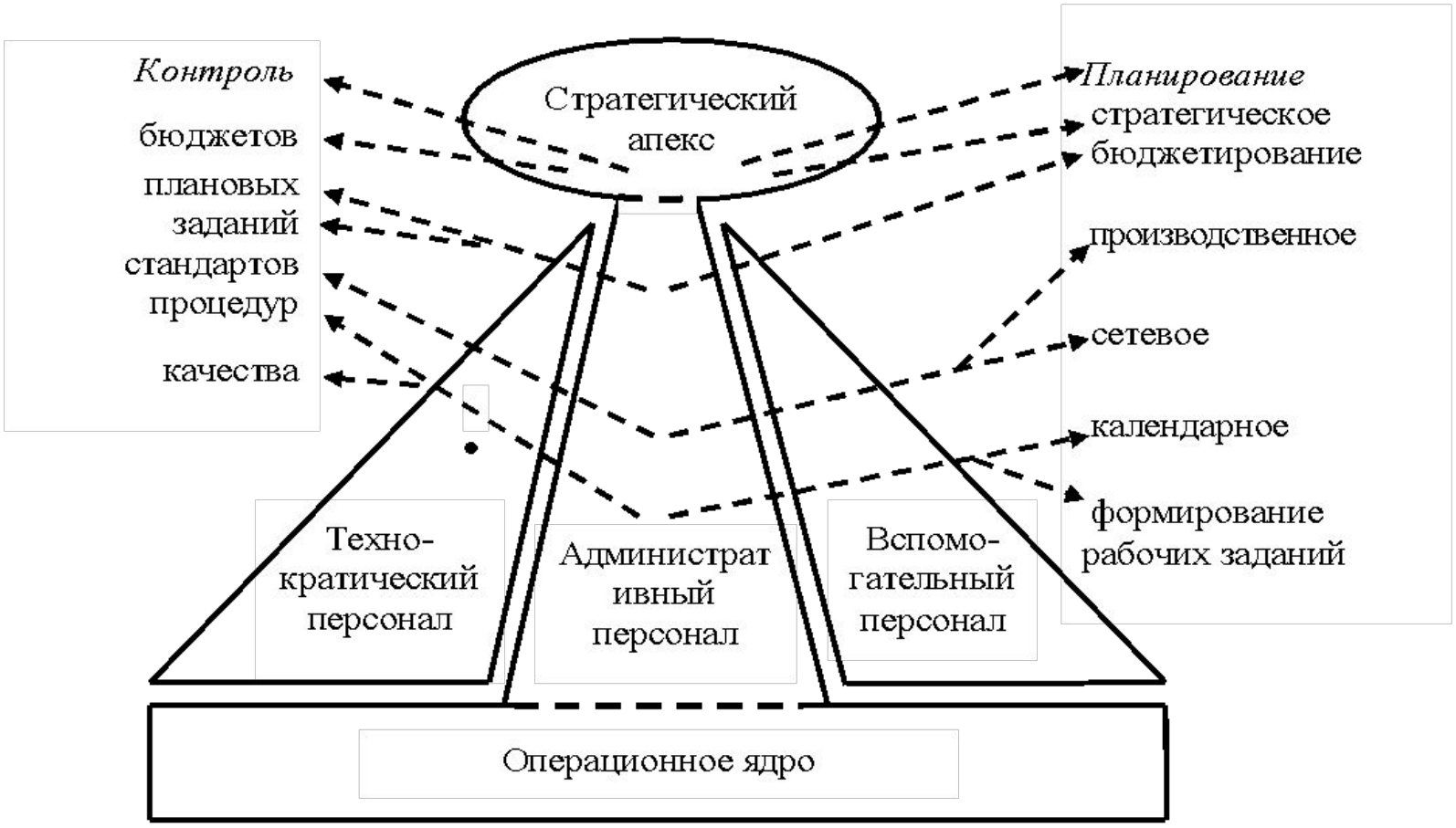
2) непосредственная связь между стандартами результативности и конкретными решениями отсутствует

3) может оказаться, что стандарты станут невыполнимыми по независящим от руководителя причинам и он может быть незаслуженно наказан

Рассредоточение планирования и контроля по блокам организационной структуры

- На верхних уровнях административной иерархии предполагается бюджетирование и производственное планирование, а следовательно контроль исполнения бюджетов и контроль выполнения плановых заданий
- На средних уровнях административной иерархии предполагается планирование (распределение) ресурсов и календарное планирование, а следовательно контроль выполнения планов в разрезе ресурсов и сроков
- Ближе к нижнему уровню административной иерархии находится система операционного планирования и система контроля качества продукции/услуг

Визуализация позиционирования процедур планирования и контроля



Резюме

- Проектирование и реинжениринг организационных структур экономических систем – очень ответственная работа, требующая глубоких знаний, особого инструментария и умения пользоваться тем и другим
- Приведенные здесь описания десяти процедур организационного дизайна и особенностей их использования призваны помочь специалистам в этом нелегком деле

Темы для рефератов и эссе

- Измерение параметров организационного дизайна: состояние, проблемы, пути решения
- Актуальные вопросы социализации и индоктринации в студенческом сообществе
- Изменение организационной структуры по этапам жизненного цикла экономической системы
- Горизонтальная и вертикальная специализация труда в апексе экономических систем
- Роль федеральных округов в системе государственного управления

10. Типовые конфигурации организационной структуры

Классические разновидности оргструктур (идеальные модели)

К настоящему времени экономическая наука различает 5 основных конфигураций организационной структуры:

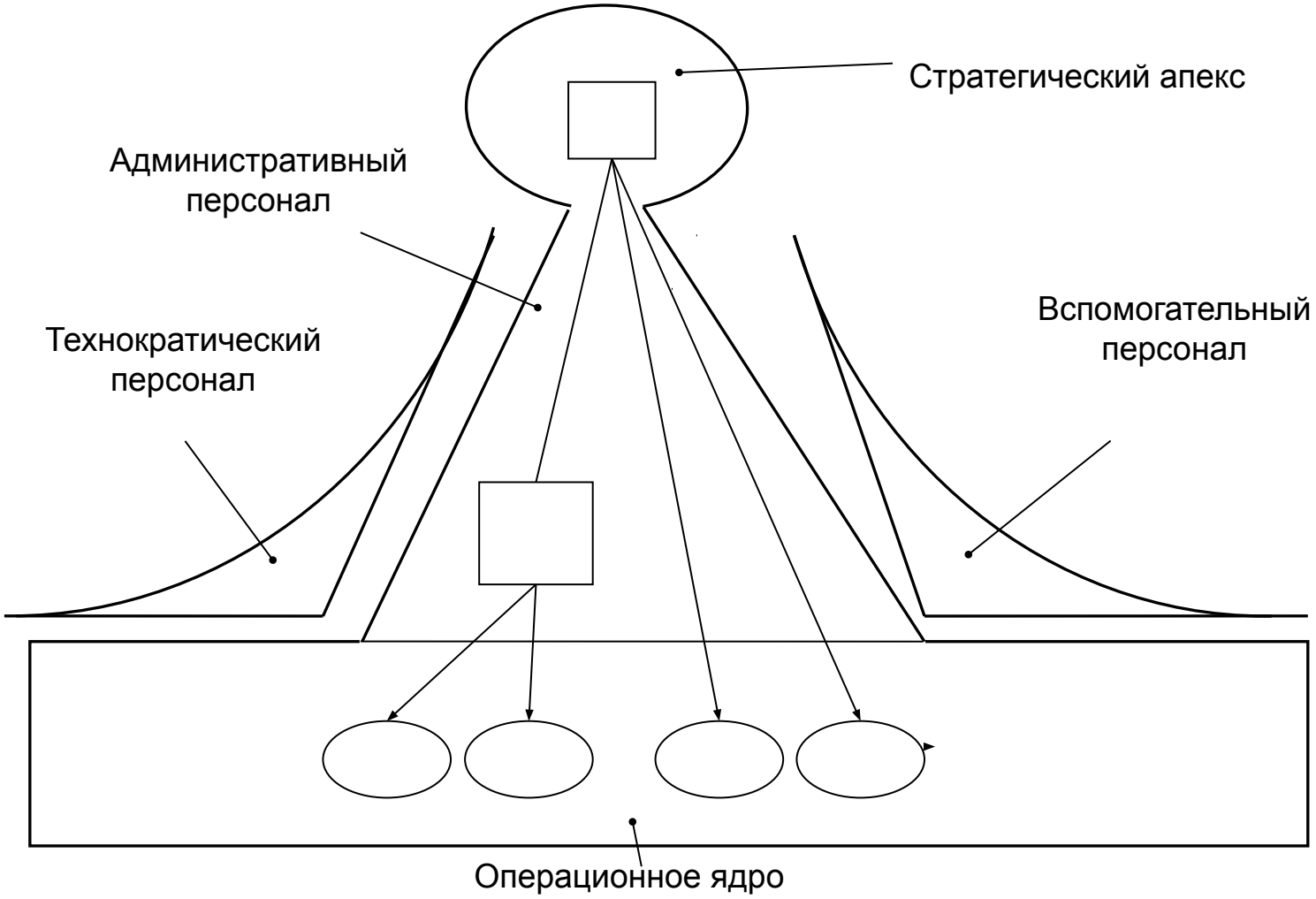
- простая структура
- механистическая бюрократия
- профессиональная бюрократия
- дивизионная организация
- адхократия (проектная организация)

<u>Замечание</u>: уже несколько лет ведутся дискуссии на предмет причисления волонтерской организации новым пунктом к типовым конфигурациям оргструктуры, но до сих пор окончательного решения не принято

Простая структура

- Первый руководитель принимает на себя всю полноту ответственности
- Основные структурообразующие блоки – стратегический апекс и операционное ядро
- Технократические и вспомогательные подразделения не развиты или отсутствуют вовсе
- Основное условие существования – простая динамичная внешняя среда

Базовая конфигурация простой структуры



Модификации простой структуры

- Предпринимательская организация - как правило, имеет одного владельца, отличается активностью и новаторством на рынке, в то же время достаточно осторожна (боится потерять рыночную нишу)
- Кризисная организация – является логичной реакцией любой конфигурации на крайне враждебные условия внешней среды и заключается в централизации всей власти в руках первого руководителя
- Автократическая организация – является результатом чрезмерной личной потребности во власти первого руководителя организации, который всячески избегает формализации поведения, расценивая её как посягательство на его властные полномочия
- Харизматическая организация – лидер получает власть не потому, что он слишком желает её, а в силу того, что ею щедро наделяют его сторонники

История простой структуры

- Простая структура существует столько времени, сколько существует организация, как форма формального согласования индивидуальных действий
- Наибольшее распространение простые структуры получили в конце XIX века
- Переход общества в фазу экономики, основанной на знаниях, способен вдохнуть новую молодость в эту конфигурацию

Проблемы простой структуры

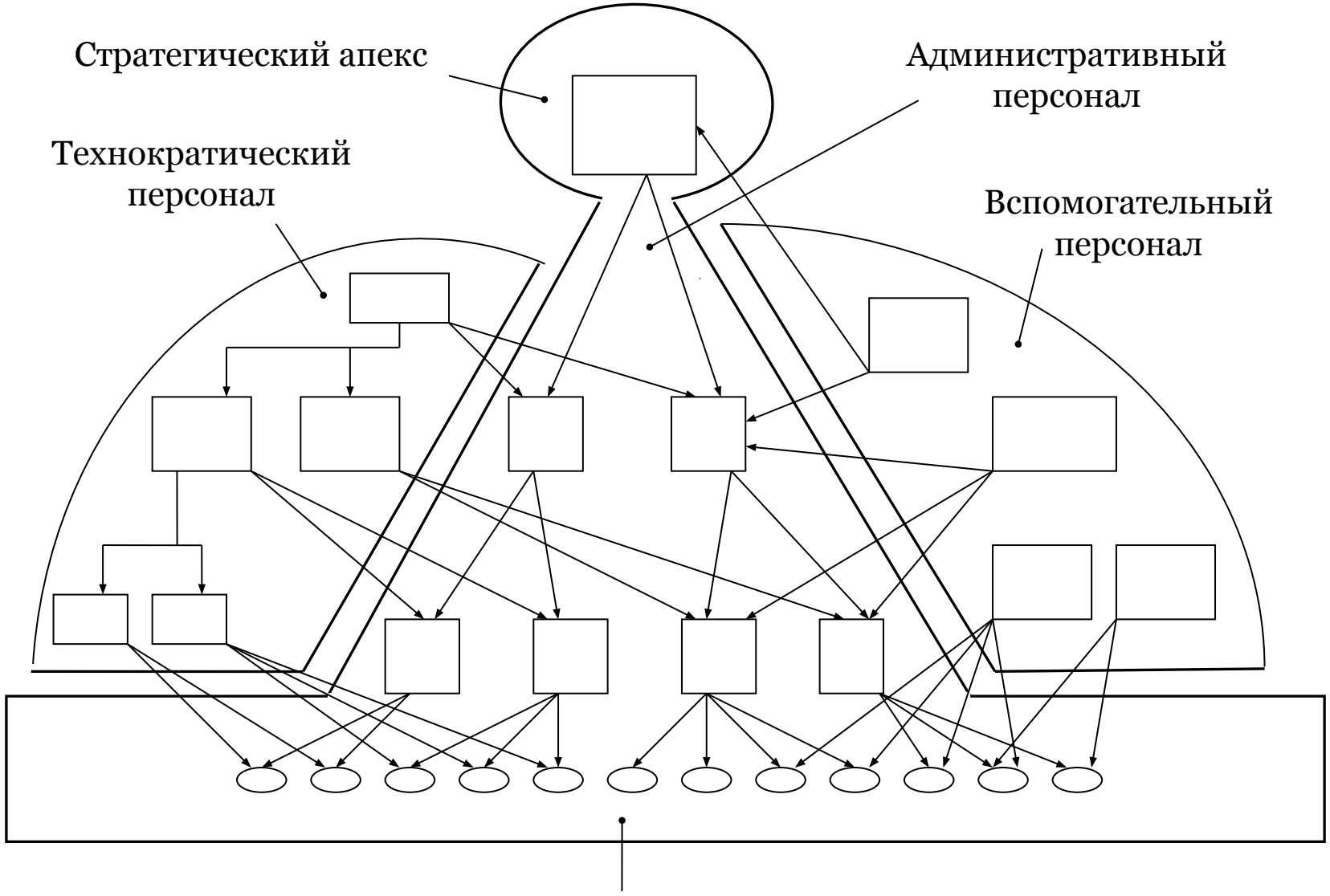
Будучи наиболее распространённой простая структура тем не менее не лишена проблем:

- во-первых, чрезмерная централизация чревата дисбалансом стратегических и оперативных вопросов
- во-вторых простая структура абсолютно зависит от здоровья и прихотей первого руководителя
- в-третьих, её органичность препятствует стандартизации, потребность в которой появляется вследствие стабилизации внешней среды и естественного роста системы
- в-четвёртых, простая структура в лице её первого руководителя рьяно сопротивляется назревшим переменам

Механистическая бюрократия

- Является порождением промышленной революции
- Обеспечивает функционирование экономической системы как комплекса управляемых механизмов
- Рабочие процессы составляющие операционное ядро механической бюрократии, рационализированы, а их выполнение не требует высокой квалификации
- Подготовка операторов, как правило, осуществляется внутри экономической системы и длится от нескольких часов до нескольких недель

Базовая конфигурация механистической бюрократии



Основные характеристики механистической бюрократии

- Деятельность (функционирование) имеет простой, однообразный, повторяющийся характер
- Высокая степень стандартизации труда, квалификации работников, их взаимоотношений и каналов коммуникации
- Четкая иерархия властных полномочий и сильная административная вертикаль
- Значительная неформальная власть технократического персонала
- Высокая формализация отношений и жесткое разделение труда

<u>Констатация:</u> механистические бюрократии – это организации исполнители

Условия «комфортного» функционирования механистической бюрократии

- Механистические бюрократии не могут эффективно функционировать везде и всегда.
- Наиболее успешно они распространяются в организациях, в которых наличествуют следующие условия:

– простая и стабильная внешняя среда
– зрелая и крупная организация
– не очень сложная регулируемая технологическая система
– особая потребность в безопасности и надежности
– прозрачность отношений и надлежащий внешний контроль

Модификации механистических бюрократий

- Классические механистические бюрократии – все предприятия массового производства продукции/услуг широкого потребления

- Ситуационные бюрократии – «прижились» в организациях, назначение которых быть в постоянной готовности к оказанию специфических услуг (пожарная команда, боевые спецподразделения, спасательная служба на воде, подразделения авиамедицины)

- Государственная механистическая бюрократия – нашла распространение в правительственных органах, поскольку работа последних должна быть совершенно прозрачна и абсолютно формализована (регламентирована)

- Контролирующие механистические бюрократии – имеют место в организациях, выполняющих контрольно-ревизионные функции (правоохранительные органы, органы исполнения наказаний (тюрьмы), контрольно-счетные палаты и.т.п.)

Современное значение механистических бюрократий

- Механистические бюрократии вносят основной вклад в повышение материального уровня жизни
- Ни одна другая структура не позволяет организовать столь массовое производство и бесперебойно выдавать запланированные результаты
- Механистическая бюрократия – господствующая конфигурация в современной экономике, исправно обеспечивающая общество недорогими товарами и услугами
- *Механистические бюрократии – главное доказательство высокой степени специализации нашего общества*

Замечание: гигантские механистические бюрократии распространяют влияние далеко за пределы своей оргструктуры, стремясь контролировать внешнюю среду и сохранять её текущее состояние

Проблемы механистических бюрократий

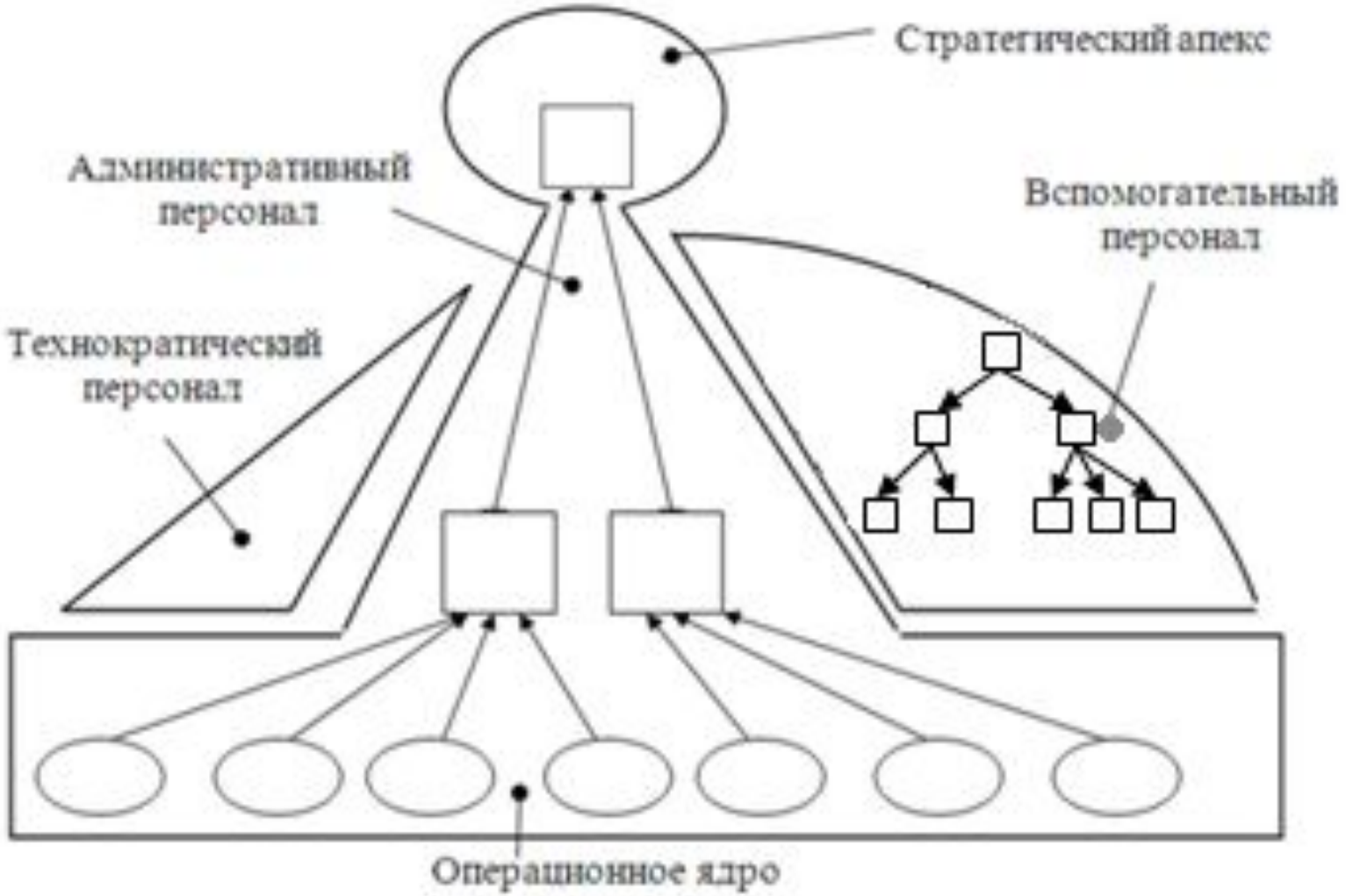
Аналогия механистической бюрократии с механизмом порождает следующие проблемы:

- человеческие проблемы операционного ядра (человеческая «машинерия» встроенная в жёсткие формализованные отношения, дает сбои, которые выливаются в протесты, снижение дисциплины и деквалификацию)
- проблемы координации административных подразделений (существующие регламенты не способствуют неформальному общению и взаимному согласованию проблем, в результате чего последние переадресовуются высшему руководству)
- адаптационные проблемы апекса (с нарастанием интенсивности перемен нагрузка на менеджеров стратегического апекса возрастает и обуславливает значительные перегрузки)

Профессиональная бюрократия

- Эту организационную конфигурацию «исповедуют» экономические системы, которые при производстве стандартных товаров и услуг опираются в основном на квалификацию и знание профессионалов
- Профессионал работает относительно независимо от коллег, в тесном взаимодействии с клиентом и самостоятельно контролирует процесс своего труда
- Подготовка и воспитание специалистов для профессиональной деятельности занимает значительное время (4-7 лет) и заключается в освоении стандартных навыков обслуживания клиентов и координирования своей профессиональной деятельности
- Стандарты профессиональных бюрократий создаются, как правило, за пределами экономической системы в специальных саморегулируемых профессиональных объединениях

Базовая конфигурация профессиональной бюрократии



Уникальность профессиональной бюрократии

Профессиональная бюрократия отвечает двум важнейшим потребностям современного человека:

- демократичности (делегирует властные полномочия профессионалам, непосредственно выполняющим основные работы)
- безопасности (защищает профессионалов от любого внешнего давления)

Вывод: сотрудникам профессиональной организации досталась завидная судьба – они принадлежат к определённой структуре, но не испытывают на себе административного давления

Основные характеристики профессиональной бюрократии

- Лучше всего функцианирует в сложной, но стабильной внешней среде
- Ключевые системообразующие блоки – операционное ядро и вспомогательный персонал
- Основной координационный механизм – стандартизация квалификации
- Место и влияние человека в профессионально-бюрократичнской организации определяются его знаниями и навыками

Замечание: массовую приверженность профессиональной бюрократии на протяжении всей своей истории демонстрируют евреи

Специфика работы профессионалов

Процесс работы профессионала в рамках профессиональной бюрократии сводится к решению трех ключевых задач:

- классификация и диагностирование проблемы (потребностей) клиента с учётом текущей ситуации
- определение нужной стандартной программы действий, которую следует применить для решения выявленной проблемы
- непосредственное выполнение выбранной стандартной программы действий

Замечание: классификация проблем на входе позволяет профессиональной бюрократии разграничивать разные задачи и распределять их по независимым профессионалам

Примеры профессиональных бюрократий

Организационную форму профессиональной бюрократии используют многие системы современного общества в т.ч.

- театры и музеи
- консалтинговые и аудиторские фирмы
- больницы и поликлиники
- учебные и проектно-конструкторские учреждения
- адвокатские и нотариальные конторы

<u>Замечание</u>: с началом рыночных реформ многие профессиональные бюрократии быстро приватизировались

Особенности профессиональной власти

- Власть профессионалов зиждется на двух главных моментах:
  - будучи очень сложной, она не поддается контролю со стороны менеджеров и стандартизации со стороны технократов
  - услуги профессионалов пользуются высоким спросом
- Без «благословения» операторов профессиональной организации не принимается ни одно важное административное решение (по этой причине такие организации часто называются коллегиальными, отмечая, тем самым, высокую степень их демократичности)
- Однако на вспомогательный персонал, который часто многочисленнее операционного ядра, демократия не распространяется: вспомогательные службы, как правило, представляют собой механистические анклавы рамках профессионально-бюрократической конфигурации

Проблемы профессиональной бюрократии

Проблемные моменты профессиональной бюрократии в основном связаны с вопросами координации, свободы действий, инноваций и заключается в следующем:

- незавидная позиция вспомогательного персонала – между молотом (профессионалом) и наковальней (своим администратором)
- сложность классификации и диагностирования пограничных проблем
- проблема свободы действий некомпетентных и недобросовестных специалистов
- трудности проведения инновационных решений

Замечание:«высокое начальство», как правило, связывает отмеченные трудности с отсутствием внешнего надзора и с целью их устранения прибегает именно к нему и стандартизации, что, в свою очередь, подавляет профессиональную ответственность и нарушает баланс деликатных взаимоотношений между профессионалом и клиентом

Постулаты профессионального развития

- Профессиональную деятельность осуществляют отдельные специалисты
- Если специалист некомпетентен, то никакой план, никакие технократические правила, никакие приказы не прибавят ему необходимых знаний и навыков
- Повышение профессионализма специалистов возможно только в путём многократного повторения сложных программ в доброжелательной культурной среде
- Рост профессионализма обеспечивает снижение неопределенности процесса

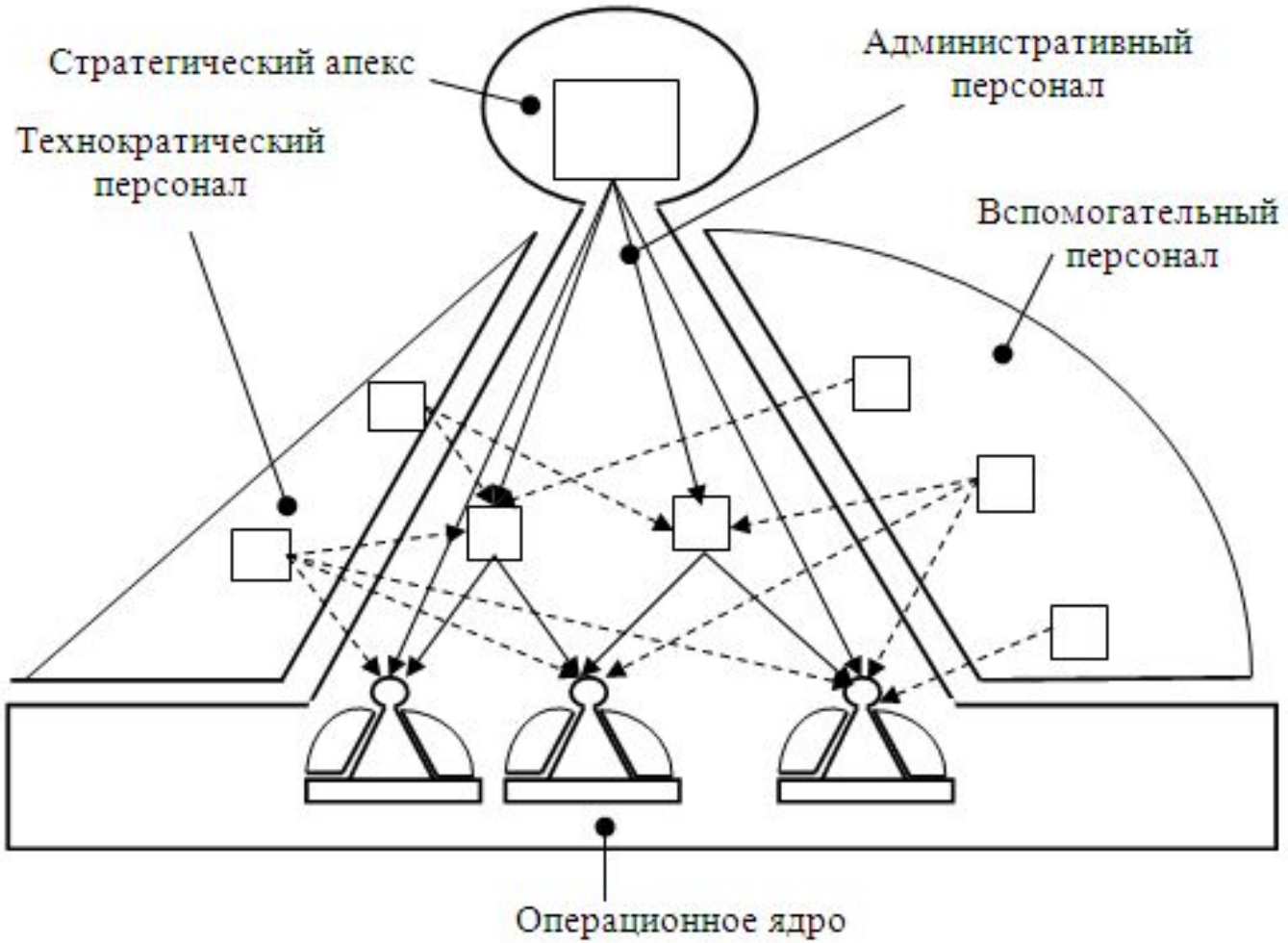
Дивизиональная организация

- Представляет собой совокупность относительно самостоятельных подразделений (дивизионов), работающих под эгидой единой штаб-квартиры (управляющей компании)

- Дивизионы формируются в соответствии с обслуживаемыми рынками и наделяются всеми необходимыми для этого обслуживания функциями в т.ч. осуществлять закупочную, конструкторскую, производственную и маркетинговую деятельность

- Рассредоточение и дублирование функций минимизирует зависимости между дивизионами, поэтому каждый из них может действовать как полуавтономный организм, не обязанный координировать свою деятельность с другими

Базовая конфигурация дивизиональной организации



Пояснение к рисунку

- Штаб-квартира дивизиональной организации состоит из трех основных частей:
  - небольшого стратегического апекса
  - небольшого технократического аппарата, занятого разработкой и внедрением системы контроля за исполнением и образовательных программ для менеджмента
  - развитого вспомогательного персонала, состоящего из научно-исследовательских подразделений, финансовой и юридической служб, PR-службы, службы безопасности и подразделений социальной инфраструктуры

- В операционном ядре располагаются самостоятельные подразделения-дивизионы, руководители которых, тем не менее, являются представителями административной вертикали, и более того, её верхней части

Основные характеристики дивизиональной организации

- Состоит из штаб-квартиры и отдельных относительно самостоятельных подразделений (дивизионов)
- «Вырастает» из функционально-интегрированной организации
- Главный системообразующий блок – стратегический апекс (штаб квартира)
- Основной координационный механизм – стандартизация выпуска, дублирующий – надзор и непосредственное регулирование
- Наилучшим образом функционирует в несложных и не слишком динамичных условиях
- Совместима с любой другой конфигурацией, но лучше всего «срастается» с механистической бюрократией

Полномочия штаб-квартиры дивизиональной организации

- Формирует общую организационную товарно-рыночную стратегию
- Распределяет общие финансовые ресурсы
- Разрабатывает систему контроля результатов
- Смещает и назначает руководителей подразделений
- Наблюдает за деятельностью подразделений (через кураторов)
- Обеспечивает предоставление подразделениям общих вспомогательных услуг

Модификации дивизиональной организации

Когда штаб-квартира пытается навязать дивизионализацию другим организационным единицам, в которых результат невозможно измерить с помощью контроля, возникают гибридные структуры:

– *дубль-бюрократия* – если штаб квартира в деле организации контроля обращается к правилам и инструкциям, т.е. устанавливает стандарты (гибрид с механистической бюрократией)

– *индивидуализированная дивизиональная структура* – если менеджеры штаб квартиры решают ужесточить прямой надзор за дизивиональными подразделениями (гибрид с простой структурой)

– *социализированная дивизиональная структура* – если штаб-квартира пытается контролировать деятельность подразделений преимущественно через социализацию, т.е. назначая на руководящие посты «своих» людей (гибрид с профессиональной бюрократией)

Преимущества дивизиональной организации

В сравнении с функционально-интегрированной структурой дивизиональная организация обладает следующими преимуществами:

- способствует эффективному размещению капитала
- помогает готовить руководящие кадры высшей квалификации
- позволяет распределить риски по разным рынкам
- обладает исключительной оперативностью

<u>Замечание:</u> однако если в качестве сравнения взять чисто независимые организации, которые образовались бы после ликвидации штаб-квартиры, то эти преимущества не столь очевидны

Проблемы сопровождающие использование дивизиональных структур за пределами частного сектора

Многочисленные попытки использовать дивизиональную структуру в университетах, больницах, государственных организациях и сферах общественного производства сопровождаются следующими проблемами:

- нерыночные организации не могут избавиться от подчиненных подразделений или делают это очень редко
- правила приема на службу в государственном секторе идет в разрез с концепцией ответственности руководителя в дивизиональной организации
- цели государства и большинства институтов общественного сектора не поддаются количественному измерению

<u>Вывод:</u> возникает альтернатива: либо «забыть» о любых методах контроля, либо использовать механистическо-бюрократические механизмы контроля, либо контролировать посредством установления искусственных стандартов конечных результатов

Заключение об эффективности

- Эффективность дивизиональных структур сохраняется только в рамках частного сектора

- В социальном плане дивизиональная организация конфигурация «безответственна»: ориентируясь исключительно на количественные критерии – прибыль, объем продаж, норму возврата инвестиций – она «подталкивает» менеджмент принимать решения, которые в лучшем случае не имеют социального значения а в худшем – являются социально безответственными

- Социальные цели, не имеющие количественного измерения – качество продукции, удовлетворенность клиентов, экологическая безопасность – дивизиональные организации не преследуют и в своих отчетах не отражают

Адхократическая организация (проектная команда)

- Вызвана к жизни потребностью общества в массовых инновациях
- Формируется специально для создания конкретного новшества и/или генерирования новых знаний
- Должна быть гибкой и оригинальной (не полагаться ни на одну из форм стандартизации, готовой к очередной метаморфозе, избегая бюрократических ловушек)
- Основной координационный механизм – взаимное согласование
- Имеет две разновидности – операционная адхократия и административная адхократия

Особенности формирования адхократических команд в современных условиях

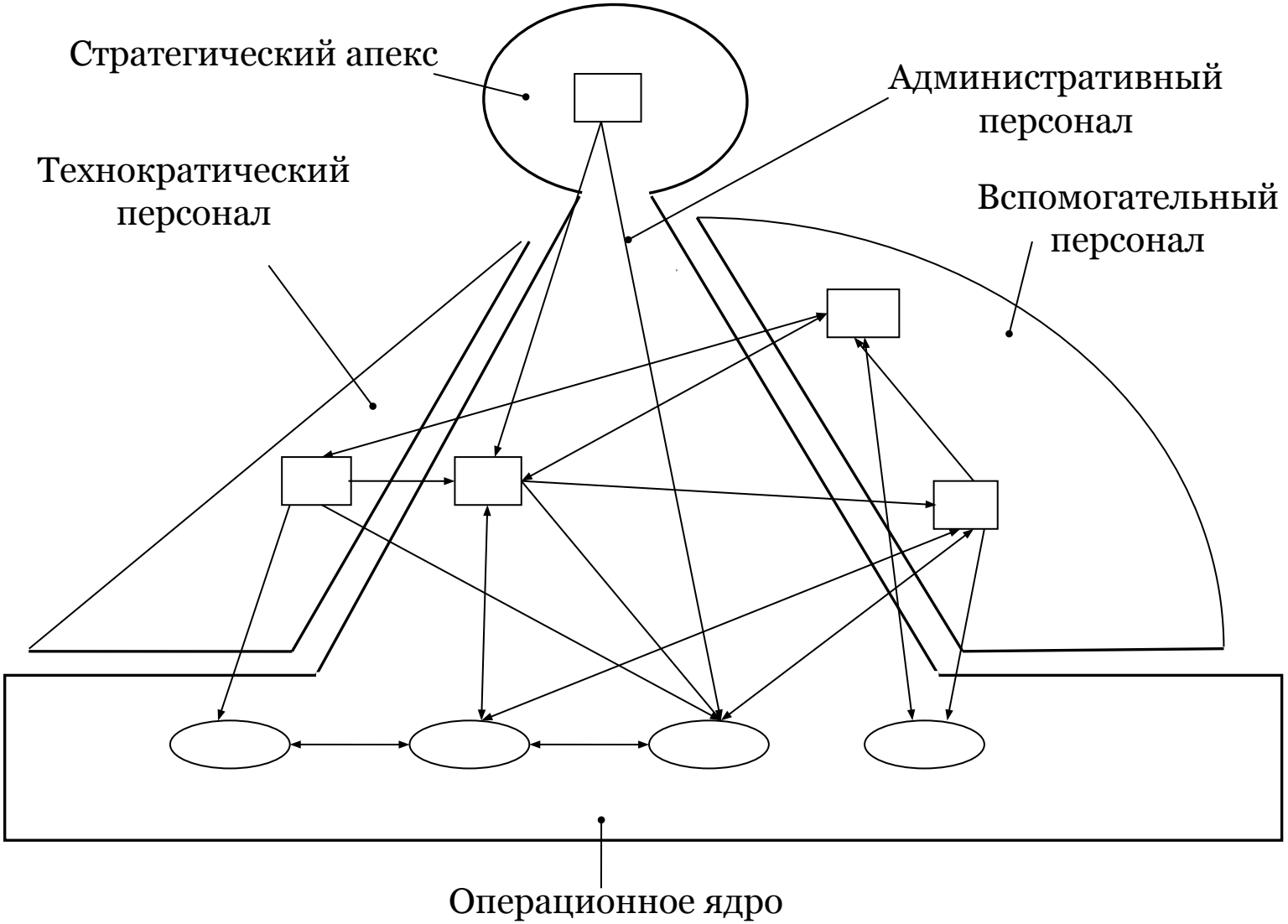
- Адхократия ломает привычные границы специализации структурных подразделений организации
- Необходимость соблюдения бюрократических процедур, диктуемых трудовым законодательством (приема на работу, обеспечения карьерного роста, осуществления профессиональных коммуникаций) обуславливает необходимость группирования специалистов в формальные подразделения
- «Погоду» в адхократической организации делают целевые многопрофильные команды, которые объединяют различных специалистов из различных структурных подразделений для реализации инновационных проектов
- Для сохранения организационный целостности адхократия использует матричную структуру

Операционная адхократия

- Решает задачи непосредственно по поручению своих клиентов
- Работает по контрактам
- Характеризуется переплетением оперативной и административной деятельности
- Никто не монополизирует власть, решения распределяются между менеджерами и неменеджерами конкретного проекта
- Формируется путем селективной вертикальной и горизонтальной децентрализации
- Очень сильно зависит от связей с внешней средой (их призваны обеспечить стратегические менеджеры)

Примеры: консалтинговые и рекламные агентства, творческие образования, научно-внедренческие организации

Базовая конфигурация операционной адхократии



Связь адхократии и профессиональной бюрократии

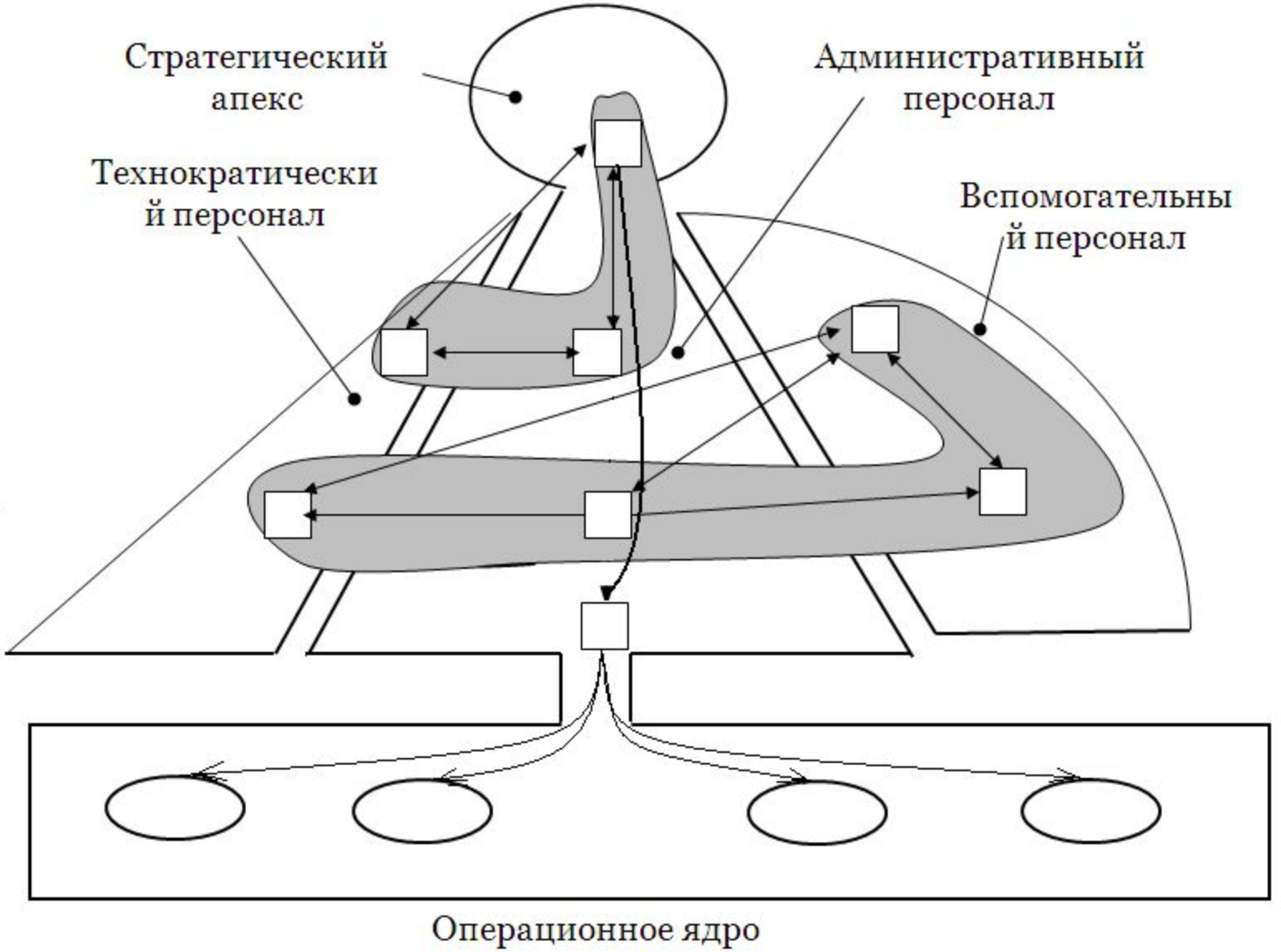
- Фактически каждой операционной адхократии можно противопоставить соответствующую профессиональную бюрократию, которая осуществляет аналогичную, но более узко ориентированную деятельность
- Разница между ними состоит в том, что операционная адхократия стремится найти новое решение проблемы, в то время как профессиональная бюрократия квалифицирует проблему как одну из стандартных ситуаций, к которой может быть применена некоторая типовая программа решения

Административная адхократия

- Предназначена для реализации проектов, направляемых на достижение собственных целей
- Сочетает органические рабочие механизмы с властью, основанной на компетентности
- Первейшая задача менеджеров всех уровней – разрешение конфликтов и перевод их в конструктивное русло
- Значительное внимание уделяет мониторингу проектов

Пример: многие нефтяные и газодобывающие компании, понимая, что запасы ресурсов истощаются, развивают производство альтернативных видов энергии

Базовая конфигурация административной адхократии



Модификации административной адхократии

Изоляция операционного ядра от остальной части экономической системы может принимать различные формы:

- когда вследствие обострения конкуренции или в связи с динамическим развитием базовой технологии необходимо обеспечить быстрый прорыв в новое качество, но для поддержки (финансовой подпитки) этого прорыва некоторое время необходимо сохранить старое производство
- когда в силу изменившихся обстоятельств экономическая система решила отказаться от операционного ядра, отпустила его в «свободное плавание» и работает с ним на контрактной основе (пример – компания-интегратор в сфере информационных технологий)
- когда в результате автоматизации операционного ядра почти полностью устраняется проблема его надзора и непосредственного регулирования со стороны администрации адхократической компании

Условия успешного функционирования адхократии

- Наличие сложного и динамического внешнего окружения
- Избирательная децентрализация полномочий и дифференциализация рабочих групп (вызванные неравноправием во внешней среде)
- Частые товарные изменения (производители нестандартного оборудования)
- Молодость (ранняя стадия развития организации)
- Наличие сложной технологической системы

<u>Замечание</u>: многие организации к выбору адхократической структуры сподвигает мода на инновации

Специфика адхократических организаций

- Адхократии сочетают органические рабочие механизмы экономической системы с властью, основанной на компетентности
- В любой адхократии ключевую роль играет вспомогательный персонал (именно там концентрируется большая часть профессионалов, определяющих «лицо» конфигурации)
- Значение технократического персонала в адхократии невелико и ограничивается выработкой адаптационных решений экономической системы на изменения внешней среды

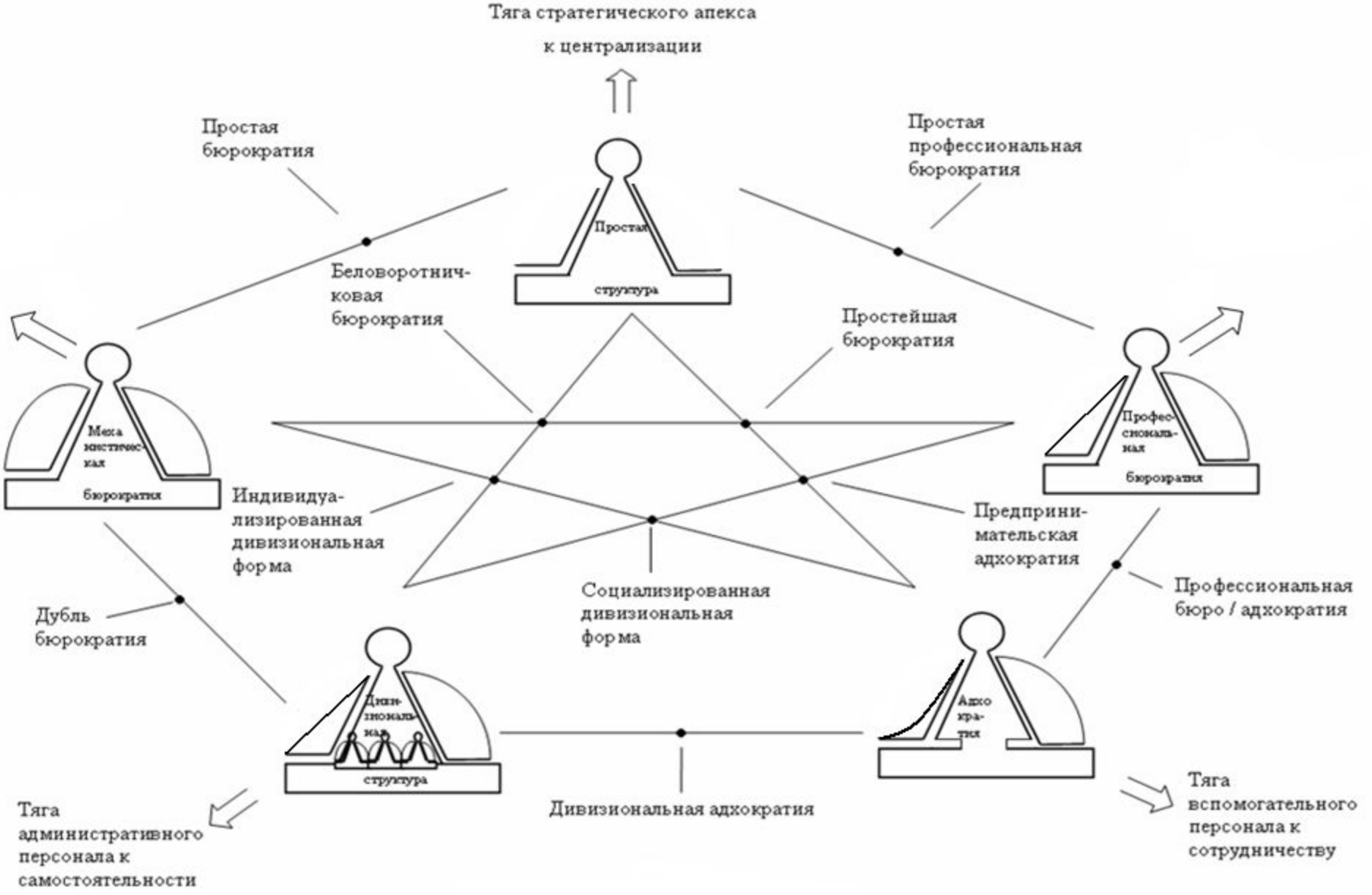
Вывод: если простая структура и механистическая бюрократия являются оргструктурами вчерашнего дня, профессиональная бюрократия и дивизионная организация – конфигурации современности, то адхократия – конфигурация ближайшего будущего

Силовое поле оргструктурных построений

Базовые конфигурации представляют собой набор пяти сил, «растягивающих» экономические системы в пяти различных направлениях:

- простая структура «тянет» другие системы к централизации и координации функционирования посредством надзора и непосредственного регулирования;
- механистическая бюрократия предрасположена к координации деятельности посредством стандартизации рабочих процессов;
- профессиональная бюрократия ассоциируется со стремлением операторов к повышению профессионализма и координации деятельности посредством стандартизации навыков (квалификации);
- дивизиональная структура воплощает в себе тягу менеджеров административной вертикали к автономии и координированию совместной деятельности посредством стандартизации выпуска;
- адхократия выражает стремление вспомогательного персонала к инновациям и координации деятельности посредством взаимных согласований.

Оргструктурный пентагон



Закономерности трансформирования оргструктуры экономических систем

- Фактически организационная структура экономической системы зависит от силы притяжения каждой из вершин «пентагона»
- Когда доминирует одна вершина, следует ожидать, что организационная структура системы приближается к некоторой чистой конфигурации
- Когда притяжение двух или более вершин относительно равны, можно ожидать появление некой гибридной конфигурации
- Когда одна тяга пересиливает другую, экономическая система находится в состоянии перехода от одной конфигурации к другой

Классические переходные процессы (сюжет 1)

- Большинство организаций начинает свою деятельность с простой структуры
- Взрослея, развиваясь, и, возможно, попадая под внешний контроль, они склонны формализовать свое поведение и делают переход к механистической бюрократии
- Продолжая расти, организации нередко диверсифицируют свою деятельность, что впоследствии может привести переходу –до дивизиональной структуры

Классические переходные процессы (сюжет 2)

- Вновь созданные организации сразу принимают адхократическую структуру, применяя инновационные решения для широкого диапазона нестандартных ситуаций
- Одни организации сохраняют эту оргструктурную форму очень долго
- Другие организации, взрослея, становятся более консервативными и в поиске стабильности постепенно переходят к профессиональной бюрократии
- Третьи организации сосредотачиваются на одной достаточно простой функции и трансформируются в механистическую бюрократию

Классические переходные процессы (сюжет 3)

- Некоторые организации, подражая структуре зрелых профессиональных организаций, начинают жизнь с профессиональной бюрократии
- Часто они навсегда сохраняют эту структуру
- Изменение профессиональных задач или внешний контроль может привести их к механистической бюрократии
- Реже, в связи с новой динамикой внешней среды, возможен переход к адхократии

Напутствие инициаторам трансформаций

- Структурные перемены всегда происходят трудно, поскольку требуют серьезной реорганизации укоренившихся поведенческих паттернов
- Если изменения наметились, то переход лучше всего осуществлять быстро и решительно, колебания между двумя конфигурациями – старой, уютной, но уже никуда не годной, и новой, непонятной, но жизненно необходимой – порождает своего рода организационную шизофрению, которая может оказаться разрушительнее всех прочих состояний (к аналогичному результату приведет «метание» между «хорошими» типовыми оргструктурами)
- Желая взять все лучшее от разных конфигураций, можно создать худшую из них

Резюме

- Рассмотренные пять базовых конфигураций организационных структур экономических систем образуют экономическое пространство, в которое попадают все хозяйствующие субъекты
- Каждый из них в большей или меньшей степени ощущает на себе силу притяжения всех пяти базовых конфигураций и отстраивает свою организационную структуру таким образом, что она уравновешивается силами притяжения всех структурообразующих центров
- Однако это не означает, что приведенный перечень базовых конфигураций организационных структур исчерпывающий и экономика не в состоянии произвести на свет новую организационную конструкцию, которая в большей мере, чем рассмотренные, будет соответствовать реалиям времени

Темы для рефератов и эссе

- Волонтерская организация: новая оргструктура или новая модификация
- Как подвести инновационную оргструктурную основу под экономику России
- Хаордические структуры
- «Шарага» как первый опыт адхократии
- Холдинговые структуры