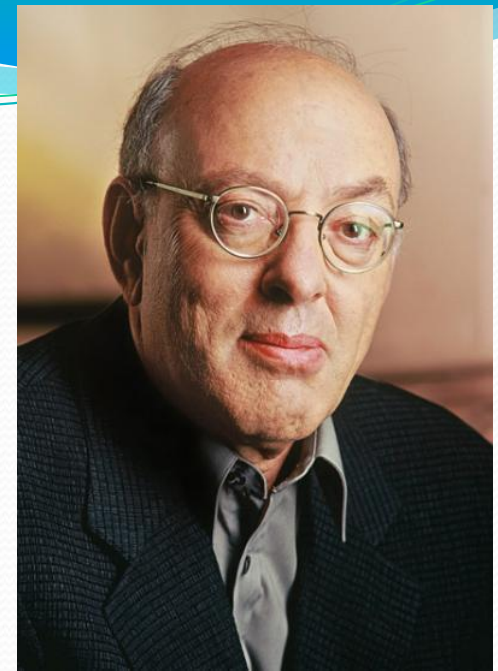


# Лекция 4.

## ОСНОВЫ Организационного дизайна



Генри Минцберг  
«Структура в  
кулаке: создание  
эффективной  
организации»

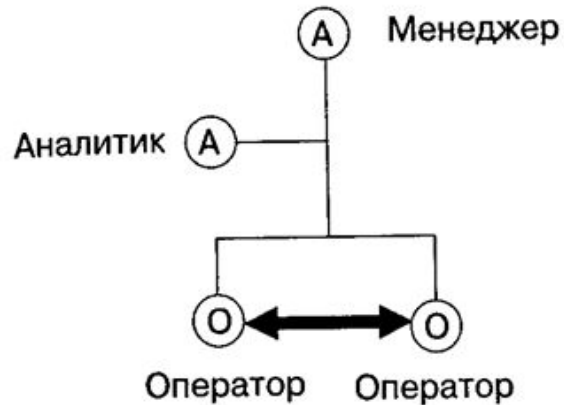


**Структура организации** - совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач

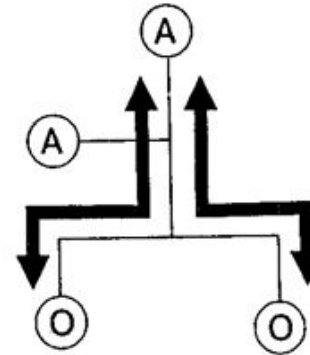
# МЕХАНИЗМЫ КООРДИНАЦИИ

- способы, посредством которых организации координируют свою деятельность

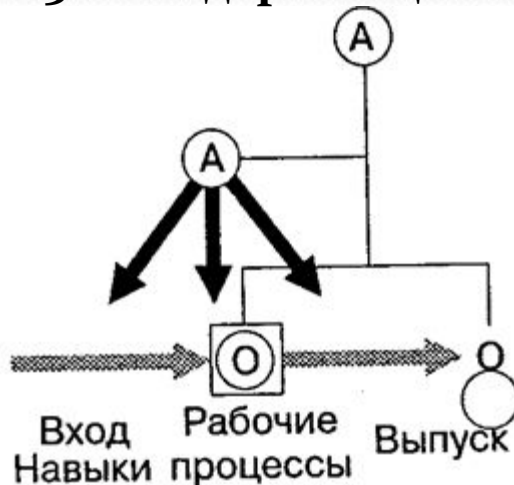
## 1. Взаимное согласование



## 2. Простой контроль



## 3. Стандартизация

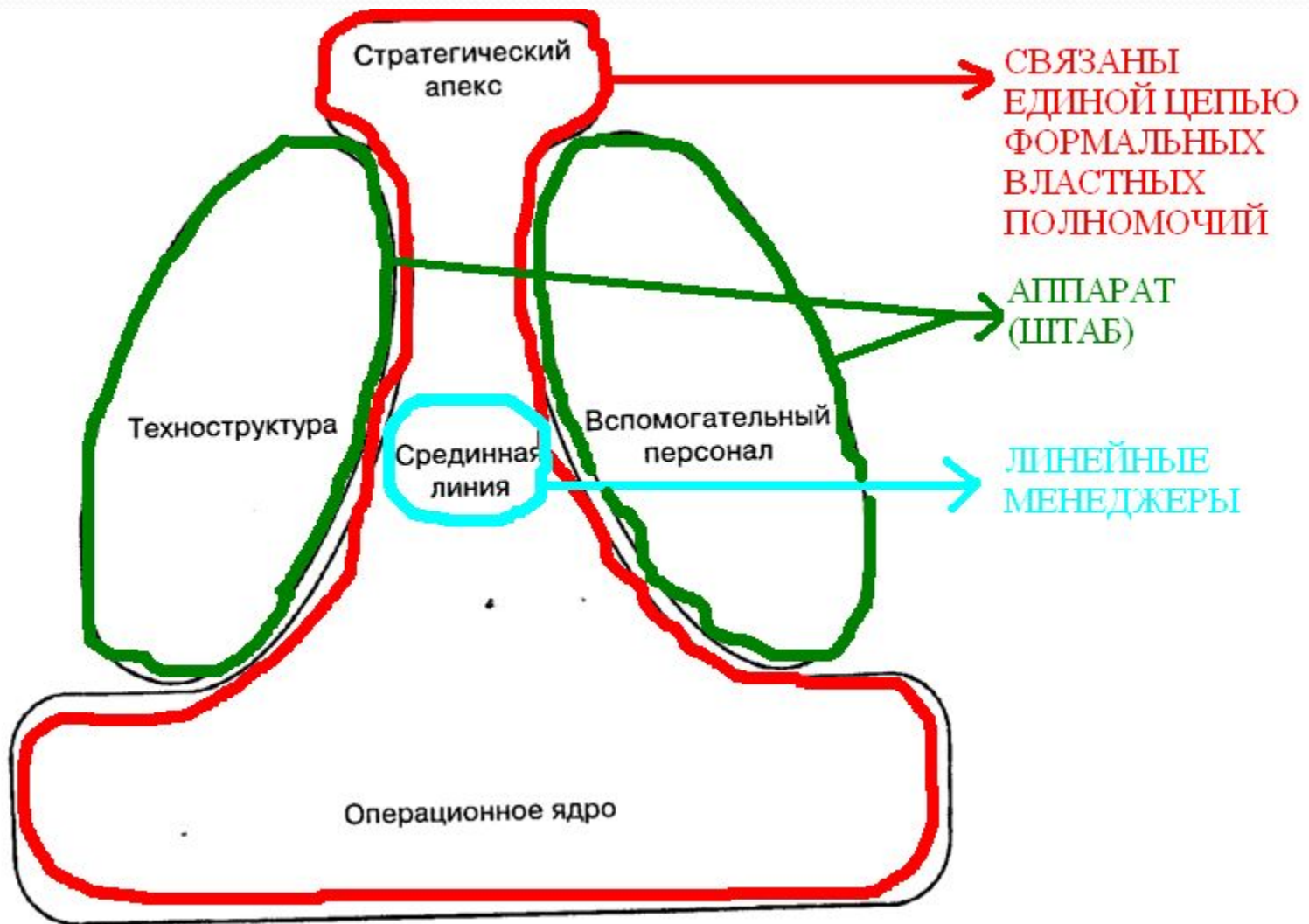


3.1 Стандартизация рабочих процессов

3.2 Стандартизация выпуска

3.3 Стандартизация навыков и знаний

# БАЗОВЫЕ ЧАСТИ ОРГАНИЗАЦИИ



## ОПЕРАЦИОННОЕ ЯДРО

**Операторы** – люди, выполняющие базовую работу по производству продуктов и предоставлению услуг.

Выполняют четыре **основные функции**:

- 1. Обеспечивают исходную базу производства*
- 2. Трансформируют исходные материалы в готовую продукцию.*
- 3. Распределяют продукцию.*
- 4. Оказывают прямую поддержку обеспечению исходных условий, трансформации и распределению результата*

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АПЕКС (ВЕРШИНА)

Обязана обеспечить эффективное выполнение организацией ее миссии, а также обслуживание потребностей тех, кто контролирует организацию или обладает иной властью над ней.

Обязанности:

- *Прямой контроль* (распределяют ресурсы, отдают распоряжения, санкционируют решения, разрешают конфликты, подбирают кадры, наблюдают за работой сотрудников, мотивируют их, поощряют).
- *Управление пограничными условиями деятельности организации* – ее взаимоотношениями с внешней средой.
- *Разработка стратегии организации* (интерпретация внешних условий и выработка организационных решений).

## СРЕДИННАЯ ЛИНИЯ

- Менеджеры среднего звена, образующие иерархию промежуточных полномочий между операционным ядром и стратегической вершиной.

Задачи менеджеров срединной линии:

1. Сбор и передача менеджерам следующего уровня информации об эффективности орг.единицы.
2. Распределение ресурсов, «спускаемых» сверху, внутри своего подразделения..
3. Участвует в формировании стратегии деятельности подразделения.

## ТЕХНОСТРУКТУРА

Состоит из **аналитиков**, занимающихся вопросами адаптации организации к изменениям внешней среды, вопросами управления, стандартизацией схем деятельности организации.

Трем формам координации соответствует три типа аналитиков по вопросам управления:

1. техники-нормировщики, стандартизирующие рабочие процессы (инженеры по организации производства);
2. аналитики по планированию и контролю, стандартизирующие результат (специалисты по планированию, контролю качества, составители производственных графиков);
3. аналитики-кадровики, стандартизирующие квалификацию (специалисты по подбору кадров).



Совет директоров  
Президент  
Исполнительный комитет  
Помощники президента

Стратегическое планирование  
Контролеры  
Обучение персонала  
Исследования производственных процессов  
Составление производственных графиков  
Технико-нормировочный отдел

Юридический отдел  
Отдел по связям с общественностью  
Отдел трудовых отношений  
Опытно-конструкторские разработки  
Ценообразование  
Отдел начисления заработной платы  
Охрана  
Почтовый отдел  
Столовая

Вице-президент по производству  
Вице-президент по маркетингу

Менеджеры по производству

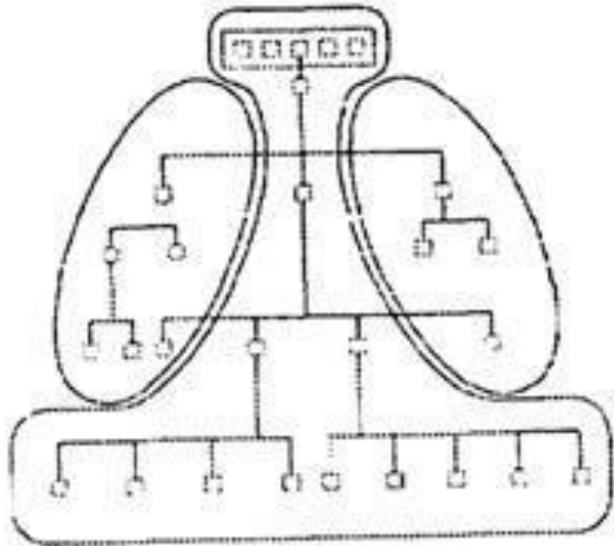
Менеджеры по региональному сбыту

Бригадиры  
Менеджеры по районному сбыту

Специалисты по закупкам  
Операторы оборудования  
Рабочие конвейера  
Торговый персонал  
Грузоотправители

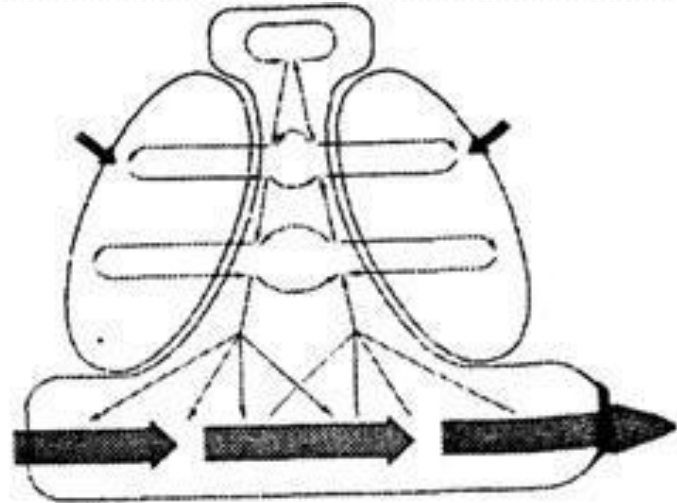
# Взгляд на функционирование организации

**Поток формальных полномочий**  
(структурная схема организации – органиграмма)



- не отображает неформальные полномочия;
- дает картину разделения труда

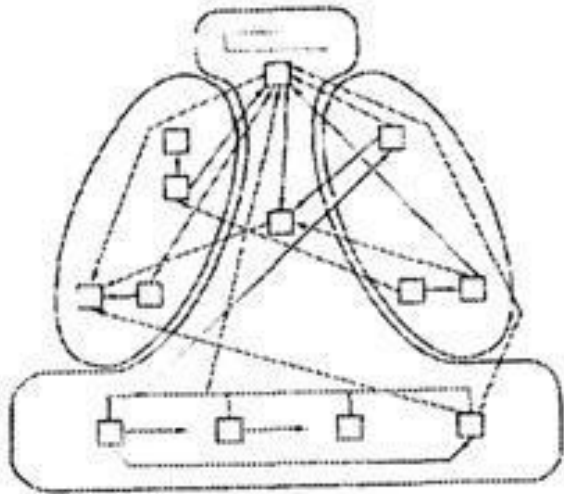
**Поток регулируемой деятельности**



- движение производства в ОЯ;
- движение распоряжений от СВ к ОЯ;
- движение рекомендаций аналитиков относительно принятия решения

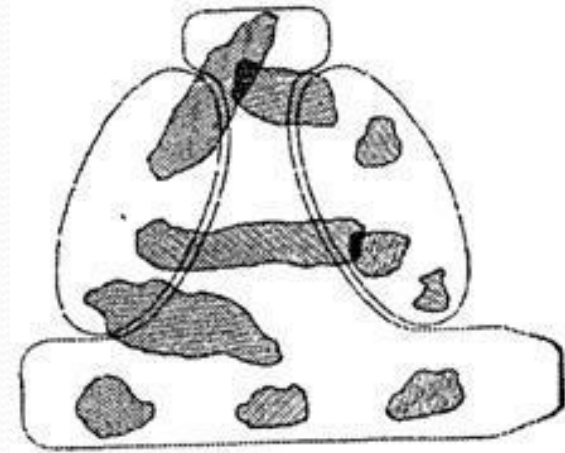
# Взгляд на функционирование организации

## Поток неформальных коммуникаций



«Социограмма» – карта, показывающая кто и с кем в действительности общается в организации

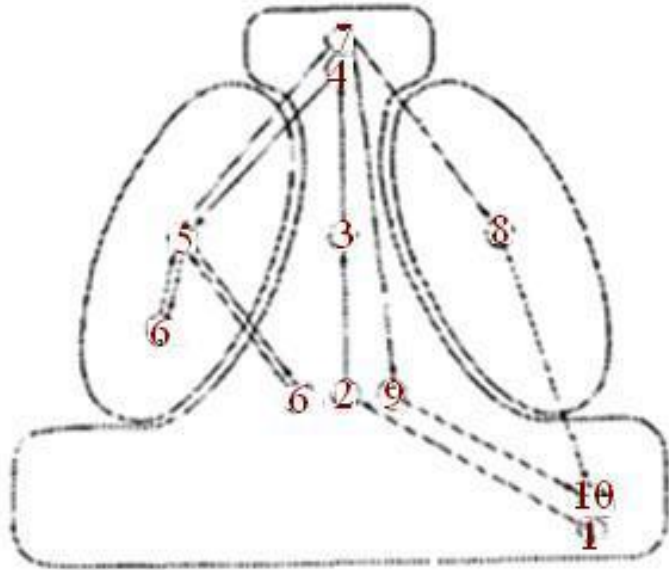
## Система рабочих созвездий



Рабочее созвездие - объединение членов организации в группу, занятую общим рабочим заданием

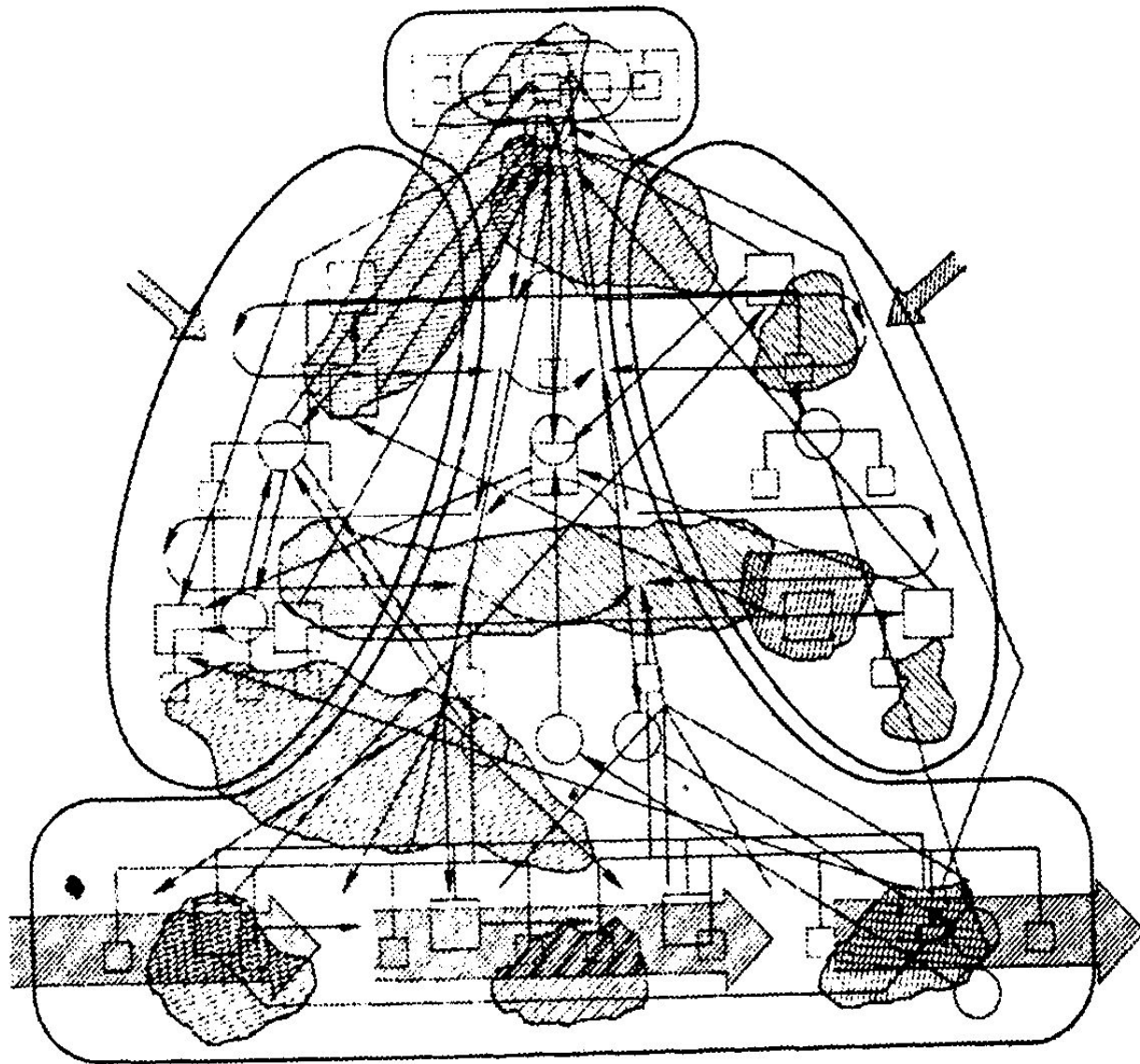
# Взгляд на функционирование организации

## Поток процесса принятия специальных решений



- (1) - продавец встречает клиента, который предлагает модифицировать продукт
- (2,3,4) - предложение рассматривается последовательно на всех вышестоящих уровнях иерархии
- (5, 6) - создается специальная группа аналитиков и линейных менеджеров для более глубокого изучения вопроса и выработки рекомендаций
- (7) - высшее руководство одобряет последующие рекомендации и создание нового продукта
- (8, 9) - этап реализации проекта
- (10) - продавец возвращается к заказчику с новым продуктом

# Комбинированная схема функционирования организации



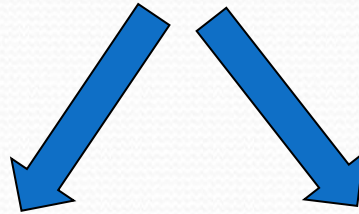
# Лекция 5.

## Параметры организационного дизайна

## *Основные параметры оргструктуры*

- 1. Специализация рабочих задач*
- 2. Формализация поведения*
- 3. Обучение и индоктринация*
- 4. Группирование в организационные единицы*
- 5. Размер организационной единицы*
- 6. Системы планирования и контроля*
- 7. Инструменты взаимодействий*
- 8. Вертикальная децентрализация*
- 9. Горизонтальная децентрализация*

# 1. Специализация рабочих задач



## Горизонтальная

(«в ширину», определяет число выполняемых рабочих заданий)

## Вертикальная

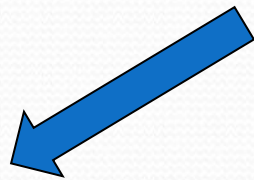
(«в глубину», определяет степень контроля над трудом)

## Специализация частей организации

Вертикальная специализация	Горизонтальная специализация	
	<i>высокая</i>	<i>низкая</i>
<i>Высокая</i>	Неквалифицированный труд (операционное ядро и вспомогательные подразделения)	Некоторые управленческие должности низших уровней
<i>Низкая</i>	Профессиональная деятельность (операционное ядро и вспомогательные подразделения)	Все прочие управленческие должности



## 2. Формализация поведения (регулирование поведения работника)



*по должности*  
( описание процесса  
труда в должностной  
инструкции)



*по рабочему потоку*  
(спецификация  
содержания труда)



*по правилам*  
( четкое  
регламентирование  
норм и принципов  
деятельности)

### 3. Обучение и индоктринация

**Обучение (специальная подготовка)** – это процесс научения относящимся к работе знаниям и навыкам.

**Индоктринация (воспитание)** – процесс овладения организационными нормами, благодаря которому организация к собственной выгоде официально социализирует (подготавливает к жизни в коллективе) своих членов.

#### *4. Группирование организационных единиц*

Группирование несет с собой минимум четыре основных эффекта:

1. Укрепляет систему общего контроля над всеми должностными позициями и организационными единицами. Это проектный параметр, с помощью которого в систему вводится координационный механизм прямого контроля.
2. Одно из условий группирования – общность ресурсов должностных позиций и организационных единиц.
3. Обычно при группировании устанавливаются общие показатели результативности деятельности.
4. Группирование способствует взаимному согласованию.

## 4. Группирование

**функциональное**

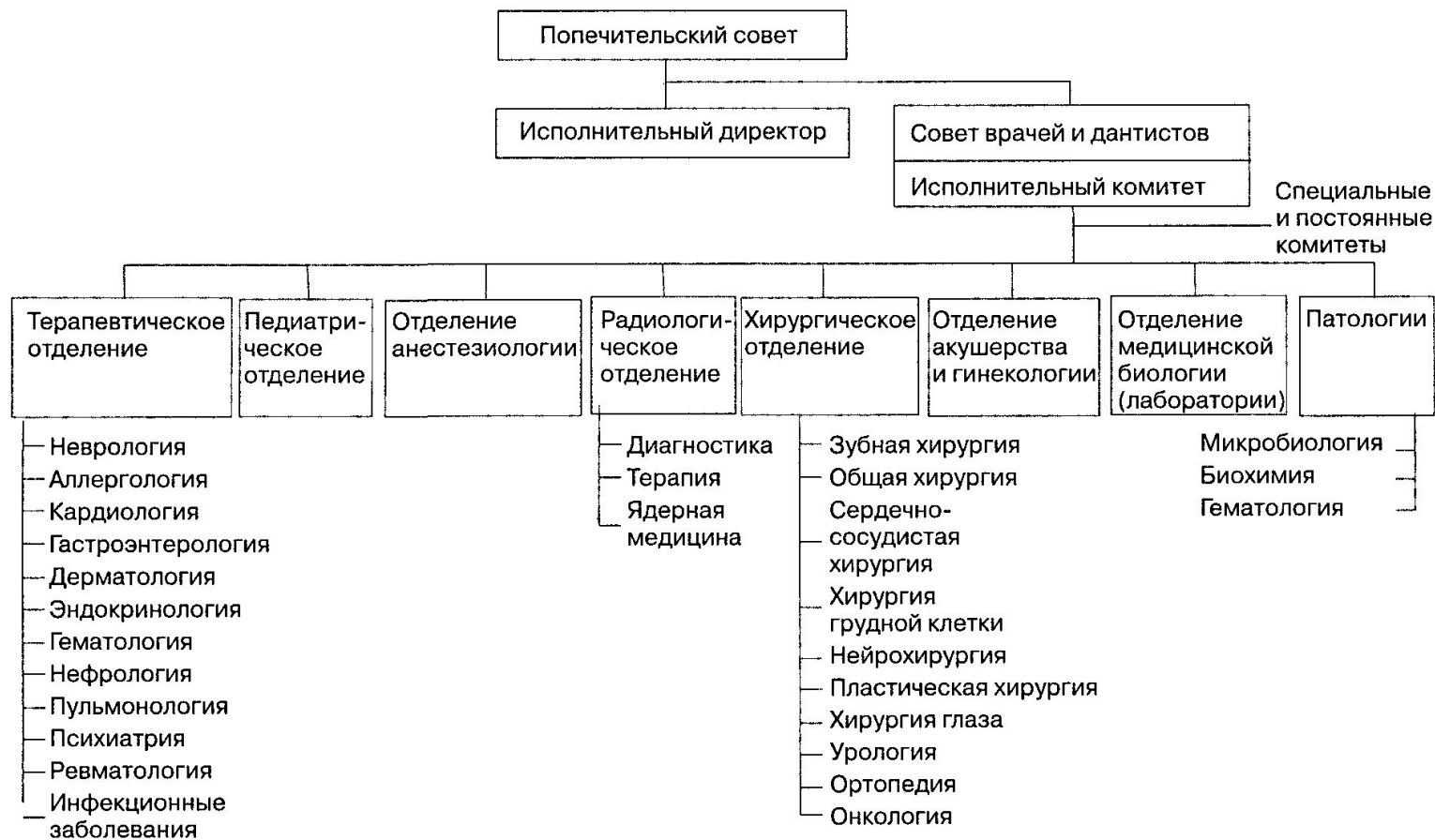
**рыночное**

1. По знаниям и навыкам
2. По рабочим процессам и функциям

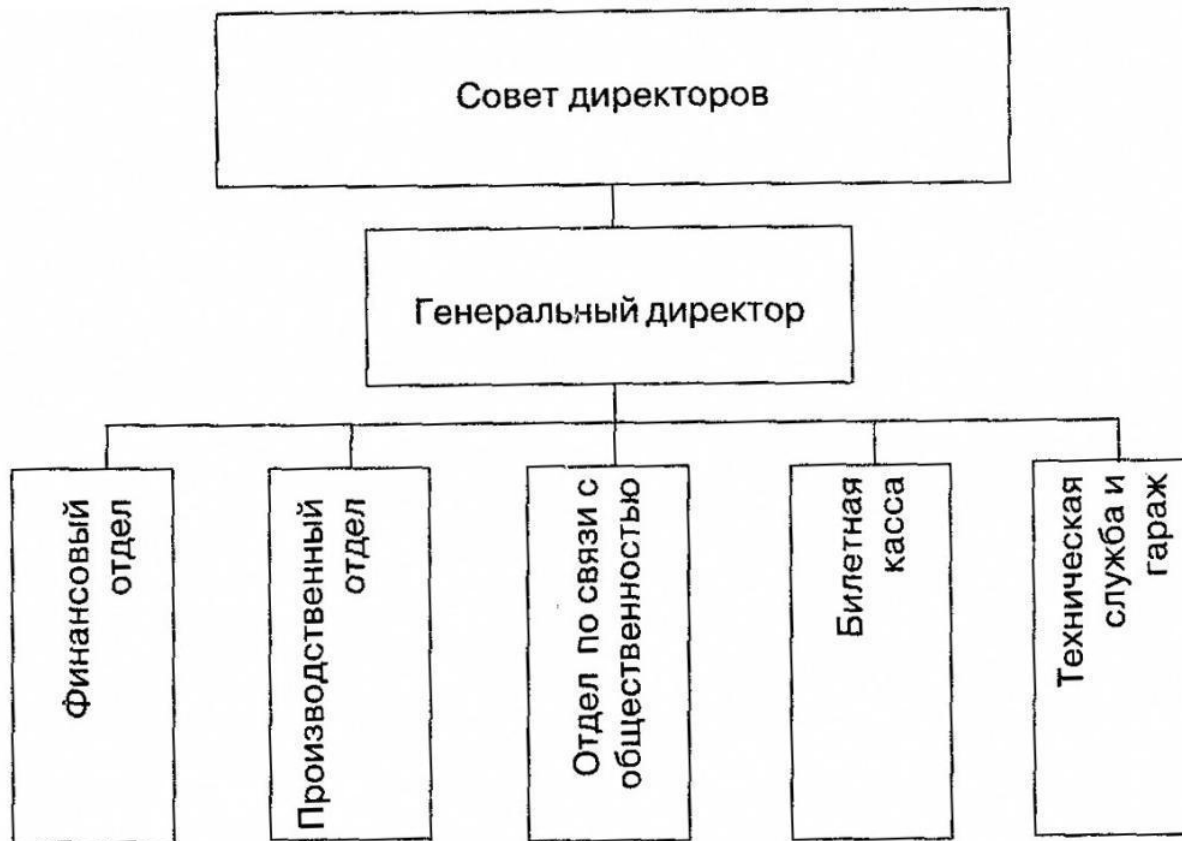
3. По выпуску
4. По клиентам
5. По месту деятельности  
(географический принцип)

6. По времени (по сменам)

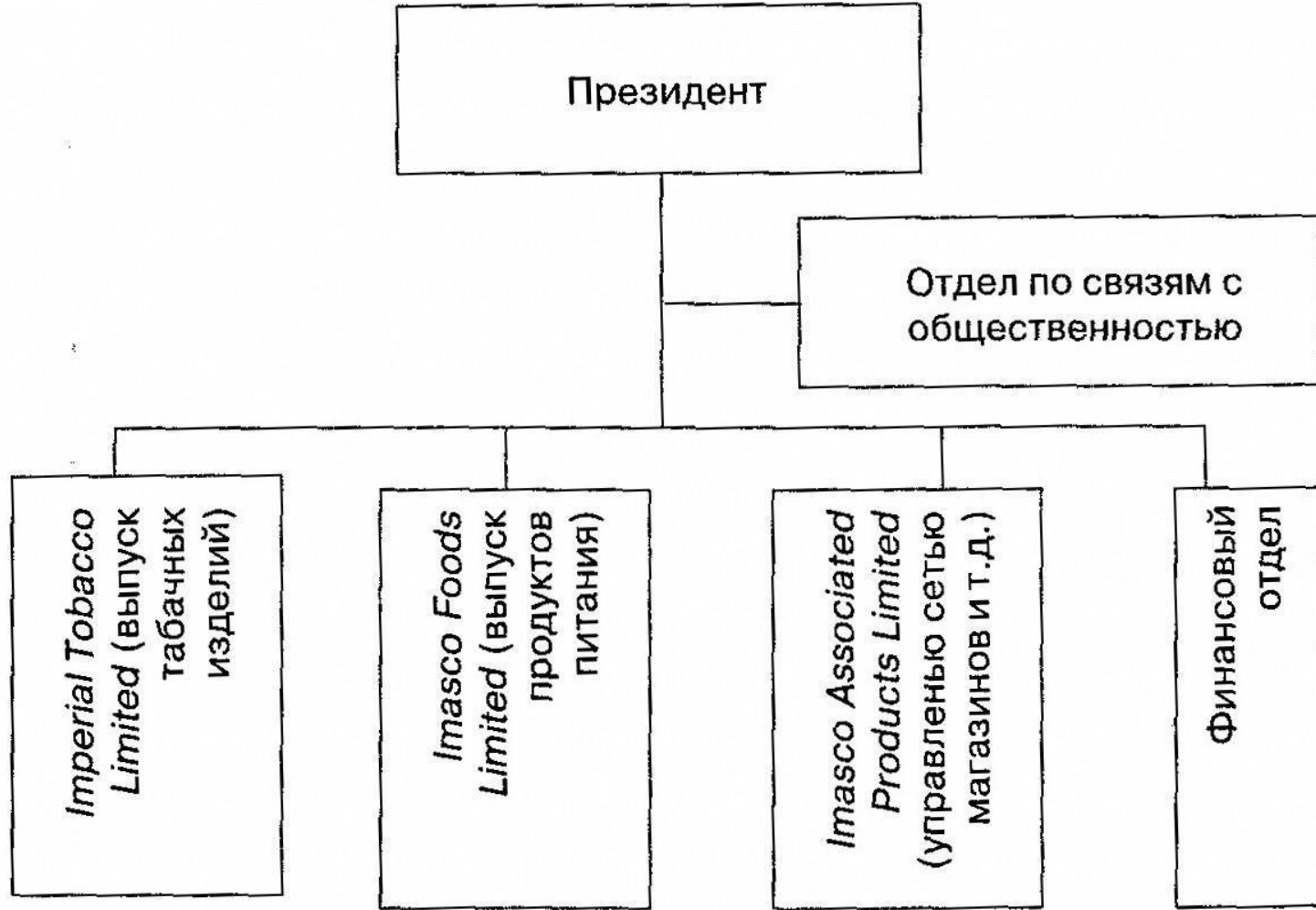
## Группирование по знаниям и навыкам



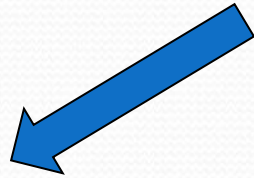
## Группирование по рабочим процессам и функциям



## Группирование по выпуску



## 5. Размер оргединицы



### **Возрастает вследствие:**

- Стандартизации все трех типов
- Сходства выполняемых подразделением задач
- Потребности менеджеров в самостоятельности и самореализации



### **Уменьшается вследствие:**

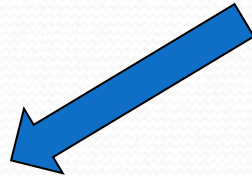
- Необходимости в строгом прямом контроле
- Потребности во взаимном согласовании
- Необходимости частого обращения к руководителю за консультацией
- Потребности сотрудников в защите и стабильности



Цель плана – точная спецификация выпуска, стандарта, который желательно получить в будущем.

Цель контроля – оценка соответствия полученного результата установленному стандарту.

## 6. Системы планирования и контроля



Планирование действий

(определение того, какие конкретные решения или шаги потребуются)

Характерен для функциональных структур

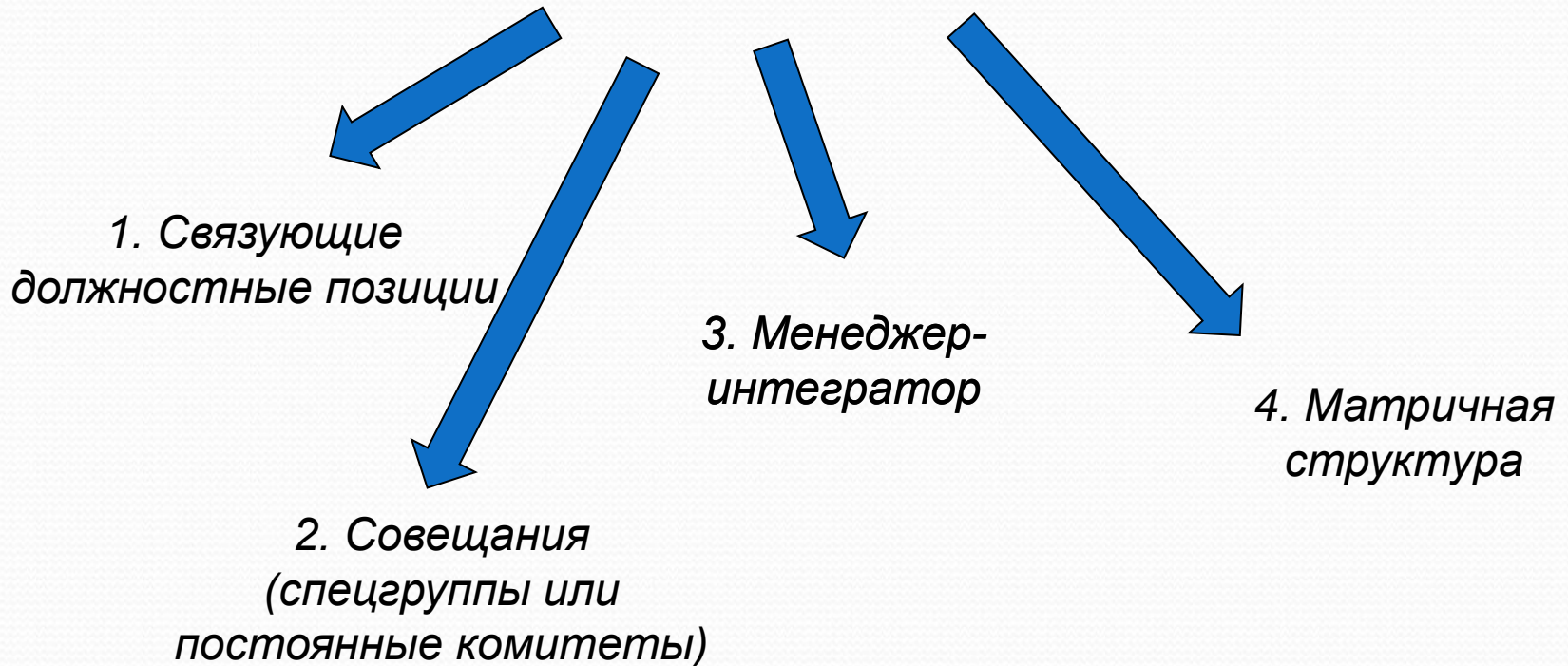


Контроль над исполнением

(измерение результатов целого ряда действий, а затем, на основе этой информации, осуществление изменений)

Характерен для рыночных структур

## 7. Инструменты взаимодействия



## 8. Централизация и децентрализация

Когда все права по принятию решений сосредоточены в одной точке организации – организация централизована; если же они принадлежат многим людям, структуру можно назвать децентрализованной.

Власть каждого человека определяется тем, в какой степени он контролирует эти шаги.

Шаги принятия решений:

1. Сбор информации
2. Формирование рекомендаций лицу, принимающему решение
3. Выбор решения
4. Санкционирование
5. Исполнение

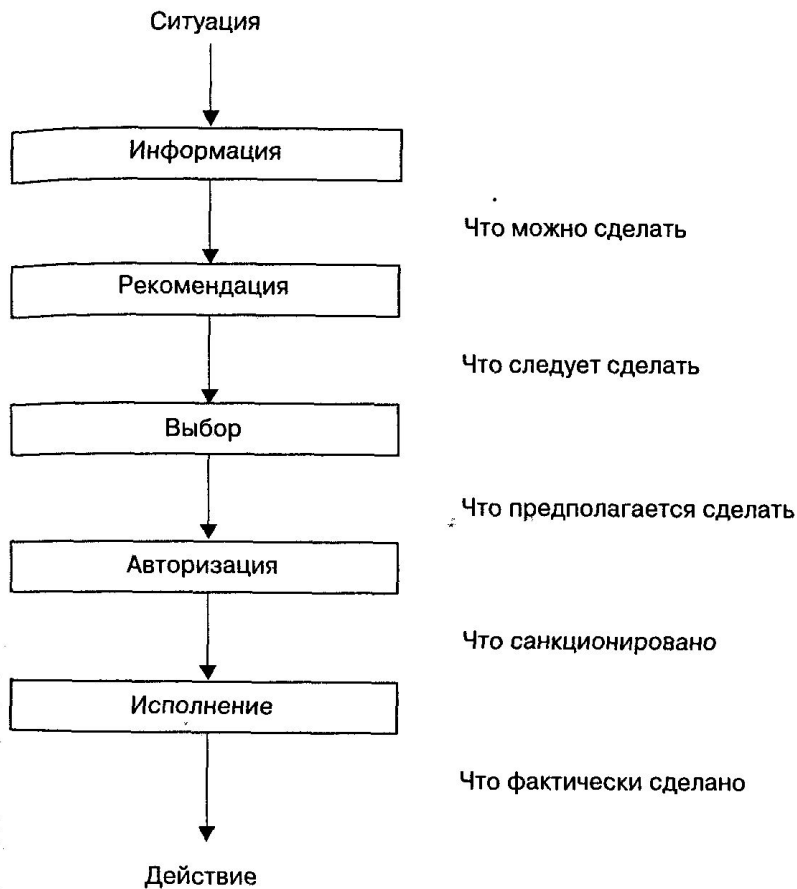


Рис. 5.1. Континуум контроля над процессом принятия решений (Paterson, 1969 : 150)

- С точки зрения того **кому** передается власть выделяют вертикальную и горизонтальную децентрализацию.
- С точки зрения того **какая** власть передается выделяют селективную и параллельную децентрализацию.

## Стадии горизонтальной децентрализации.

- Власть принадлежит *одному человеку*, в основном в силу занимаемой им *должности* (то есть, руководителю).
- Власть передается нескольким *аналитикам* техноструктуры, в силу влияния разрабатываемых ими *систем* стандартизации на решения других людей.
- Власть переходит к *экспертам* – аналитическим и вспомогательным специалистам либо профессиональным операторам – в силу их *знаний*.
- Власть передается *любому сотруднику*, в силу его *принадлежности* к организации.

# Власть аналитикам

- Когда для координации используются системы стандартизации, часть власти должна перейти от линейных менеджеров к разработчикам систем, обычно к аналитикам технoструктуры.

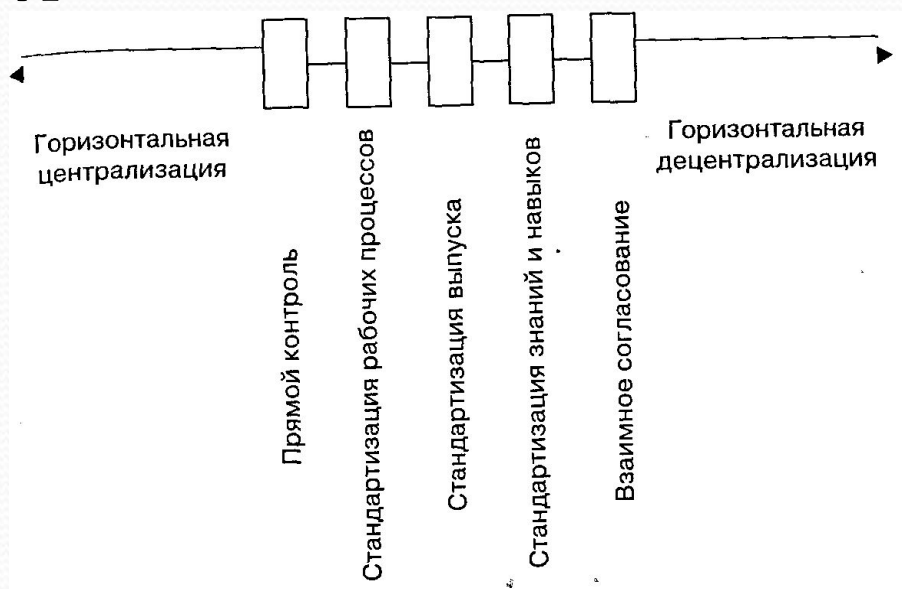


Рис. 5.3. Координационные механизмы континуума горизонтальной децентрализации

# Власть экспертам

Три типа экспертной власти.

- 1. Неформальная экспертная власть, наложенная на традиционную структуру полномочий. Если организация нуждается в специализированных знаниях (в частности, для принятия некоторых решений), отдельные эксперты приобретают значительную неформальную власть.
- 2. Экспертная власть соединяется с официальными полномочиями. В случаях, когда решающим фактором принятия решения становится компетентность, граница между линейными и аппаратными полномочиями – между формальной властью выбирать и правом рекомендовать – становится все более искусственной.
- 3. Экспертная власть операторов.

# ПОДХОДЫ К ПРОЕКТИРОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Механистический	Органический
Организация как машина	Организация как живое организм
Узкая специализация	Широкая специализация
Работа жестко регламентирована правилами и процедурами	Мало правил и процедур
Четкая иерархия	Уровни управления размыты
Отношения имеют формальный характер	Отношения имеют неформальный характер
Несложное, стабильное окружение	Сложная среда
Цели и задачи известны	Неопределенность целей и задач
Задачи ясные и простые	Задачи сложные
Более важна денежная мотивация персонала	Мотивация потребностей более высокого уровня
Признается данная формальная власть	Авторитет власти надо завоевывать