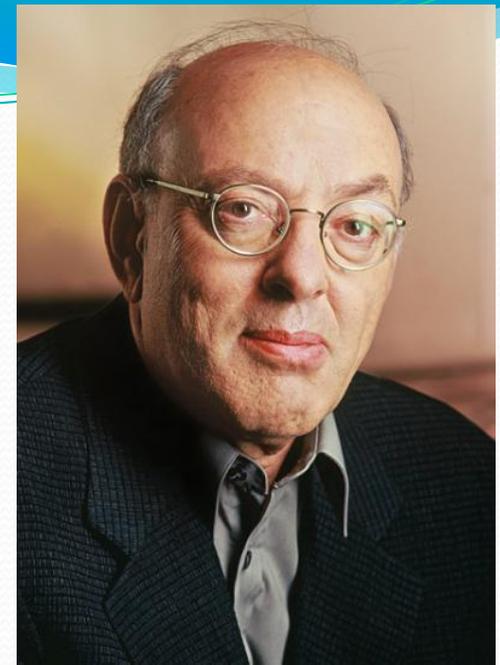


Лекция 4.

ОСНОВЫ Организационного дизайна



Генри Минцберг
«Структура в
кулаке: создание
эффективной
организации»

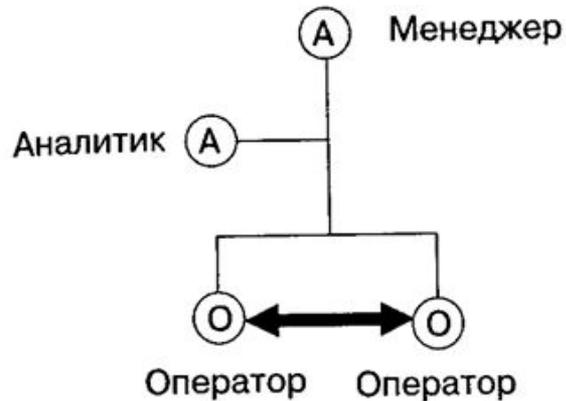


Структура организации - совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач

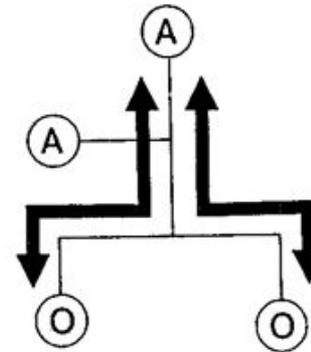
МЕХАНИЗМЫ КООРДИНАЦИИ

- способы, посредством которых организации координируют свою деятельность

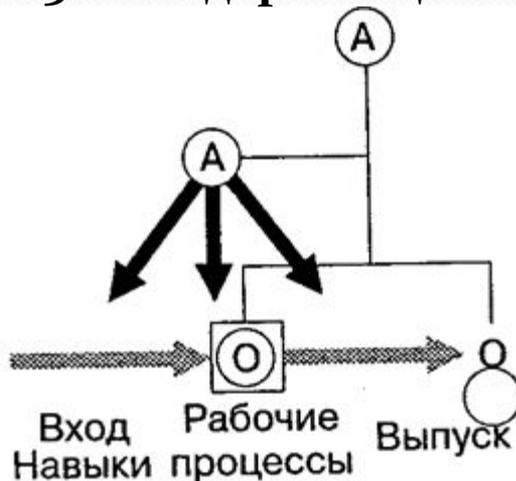
1. Взаимное согласование



2. Простой контроль



3. Стандартизация

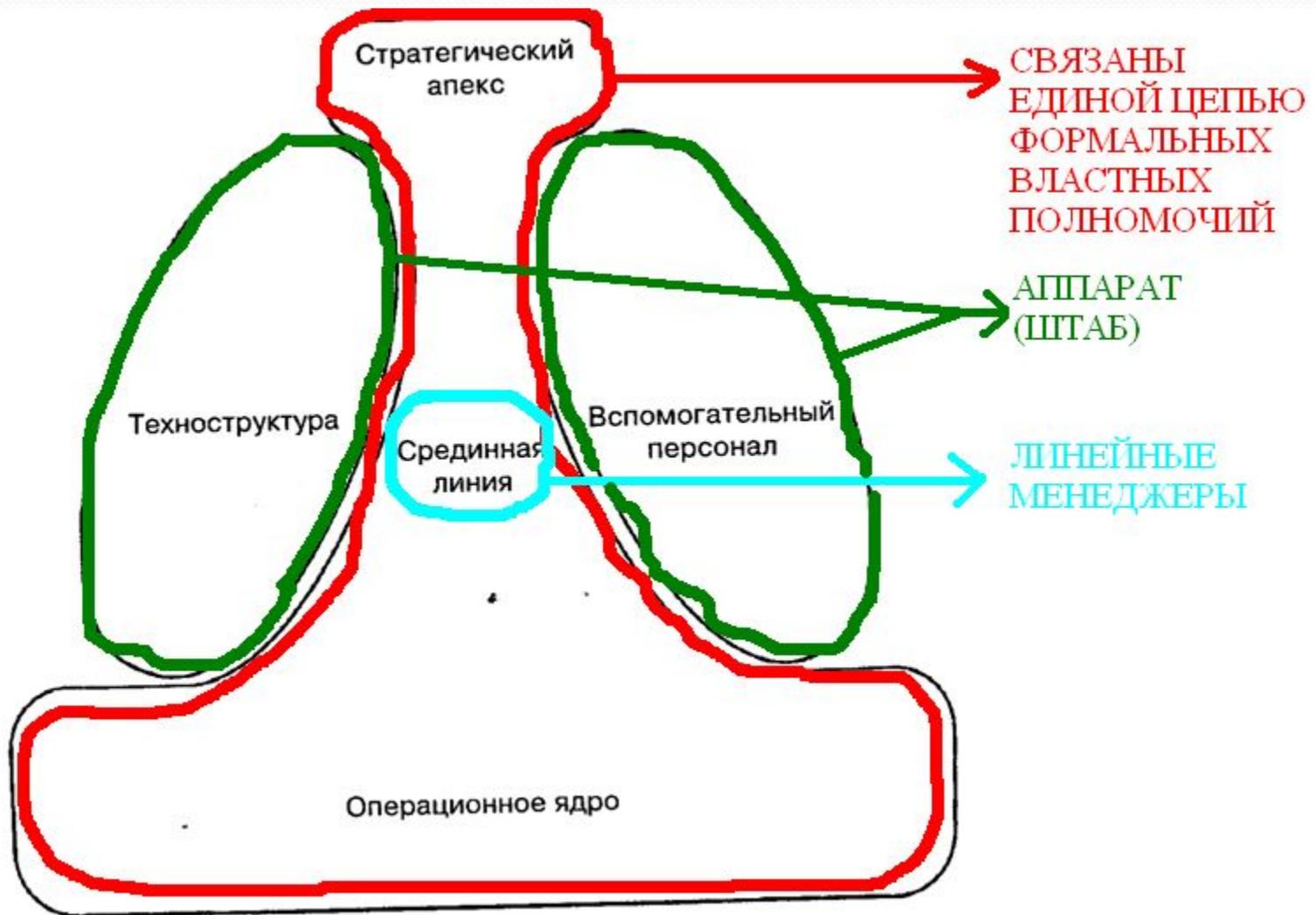


3.1 Стандартизация рабочих процессов

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

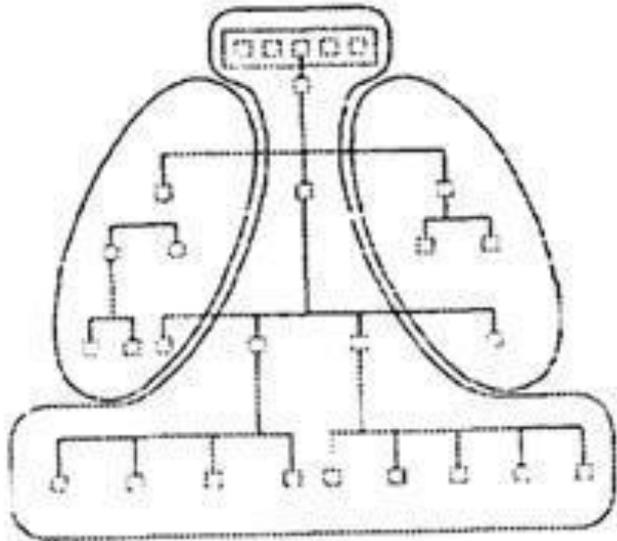
Менеджеры по региональному сбыту

Бригадиры
Менеджеры по районному сбыту

Специалисты по закупкам
Операторы оборудования
Рабочие конвейера
Торговый персонал
Грузоотправители

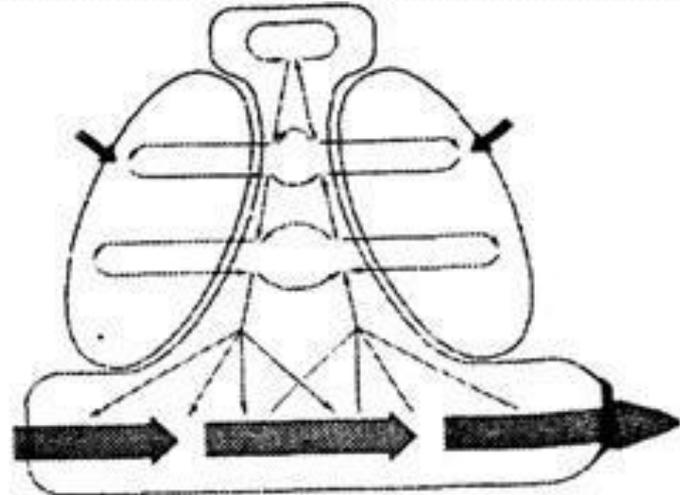
Взгляд на функционирование организации

Поток формальных полномочий
(структурная схема организации – органиграмма)



- не отображает неформальные полномочия;
- дает картину разделения труда

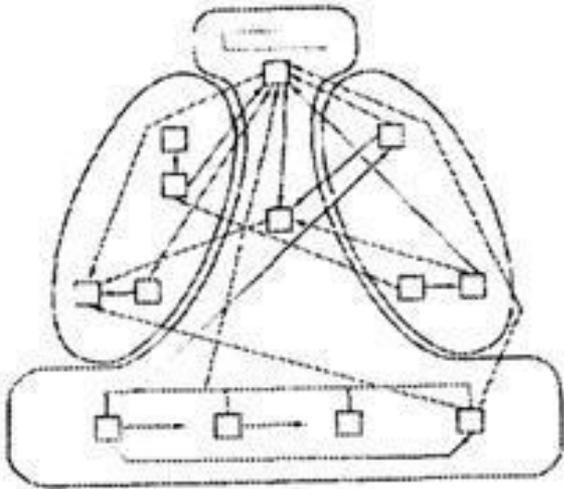
Поток регулируемой деятельности



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

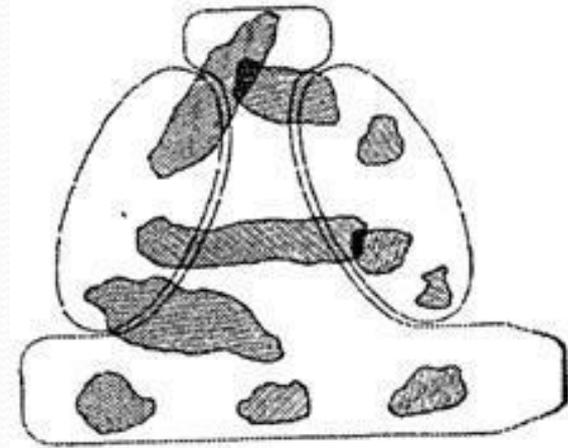
Взгляд на функционирование организации

Поток неформальных коммуникаций



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

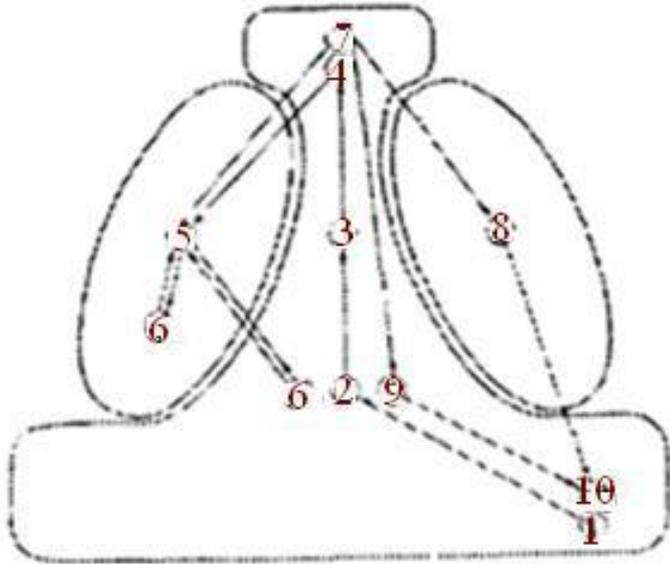
Система рабочих созвездий



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

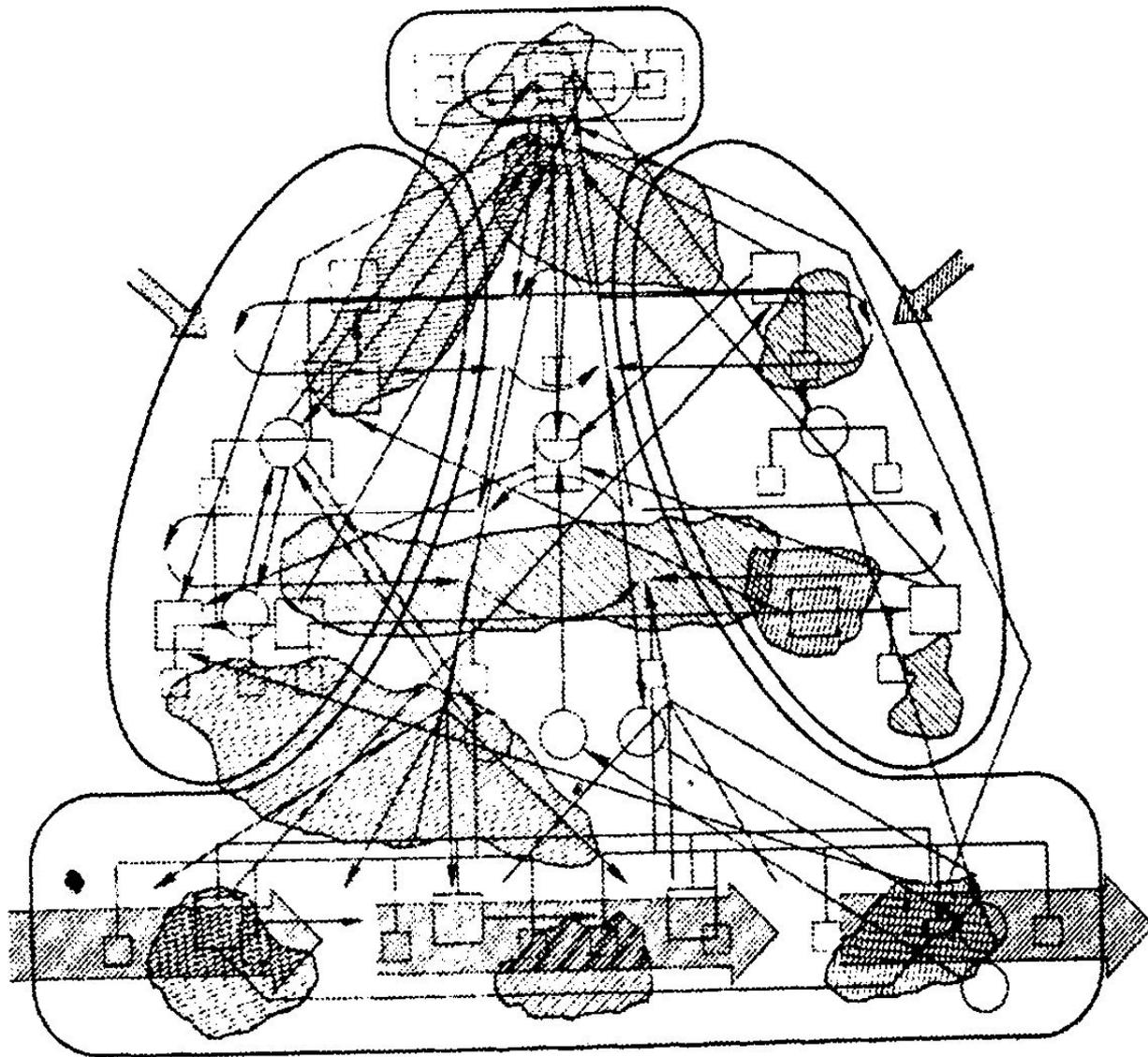
Взгляд на функционирование организации

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



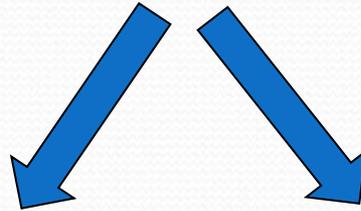
Лекция 5.

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)

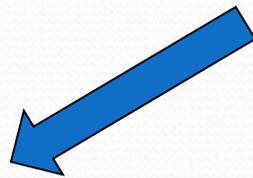
Вертикальная

(«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

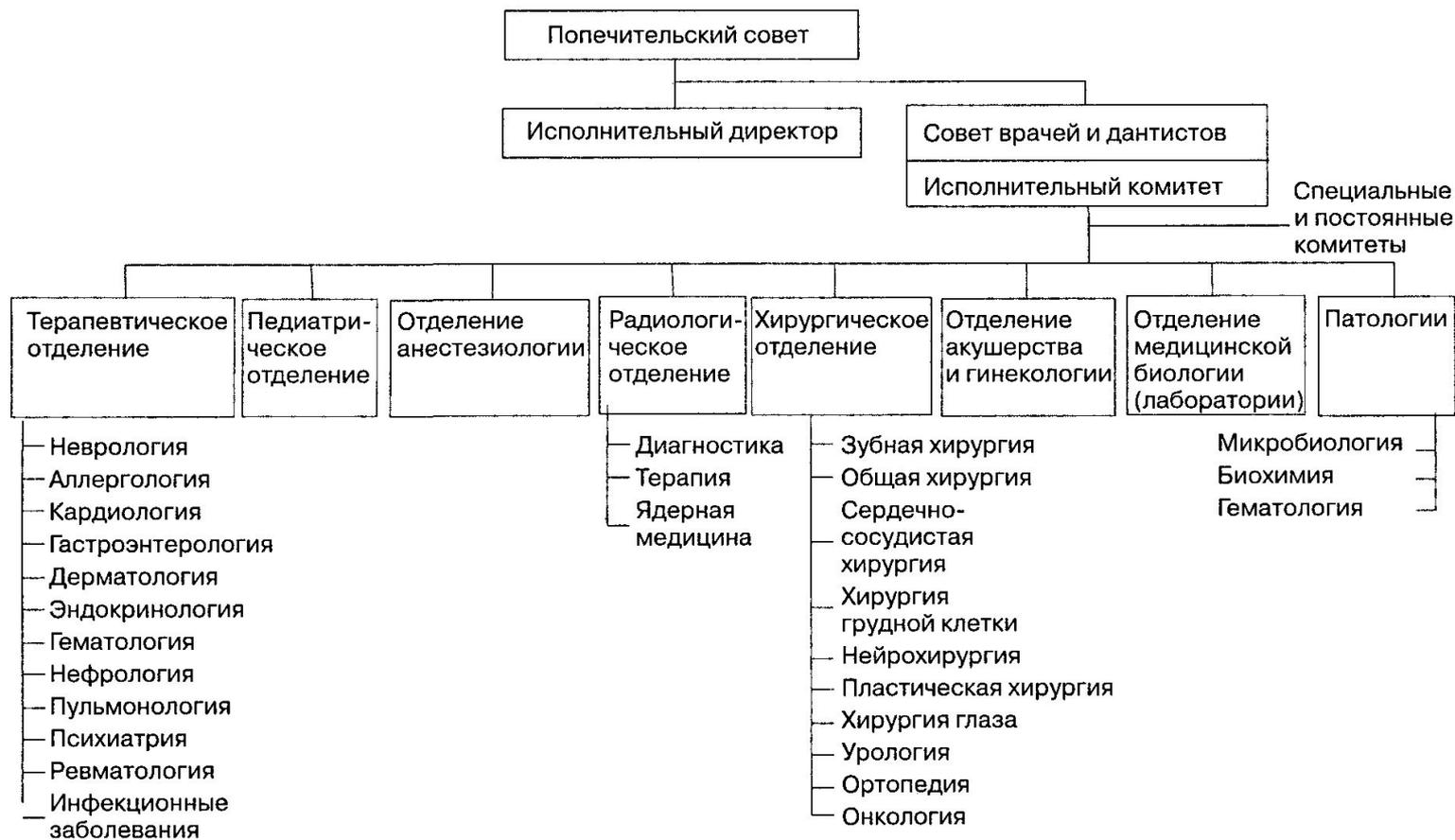
рыночное

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)

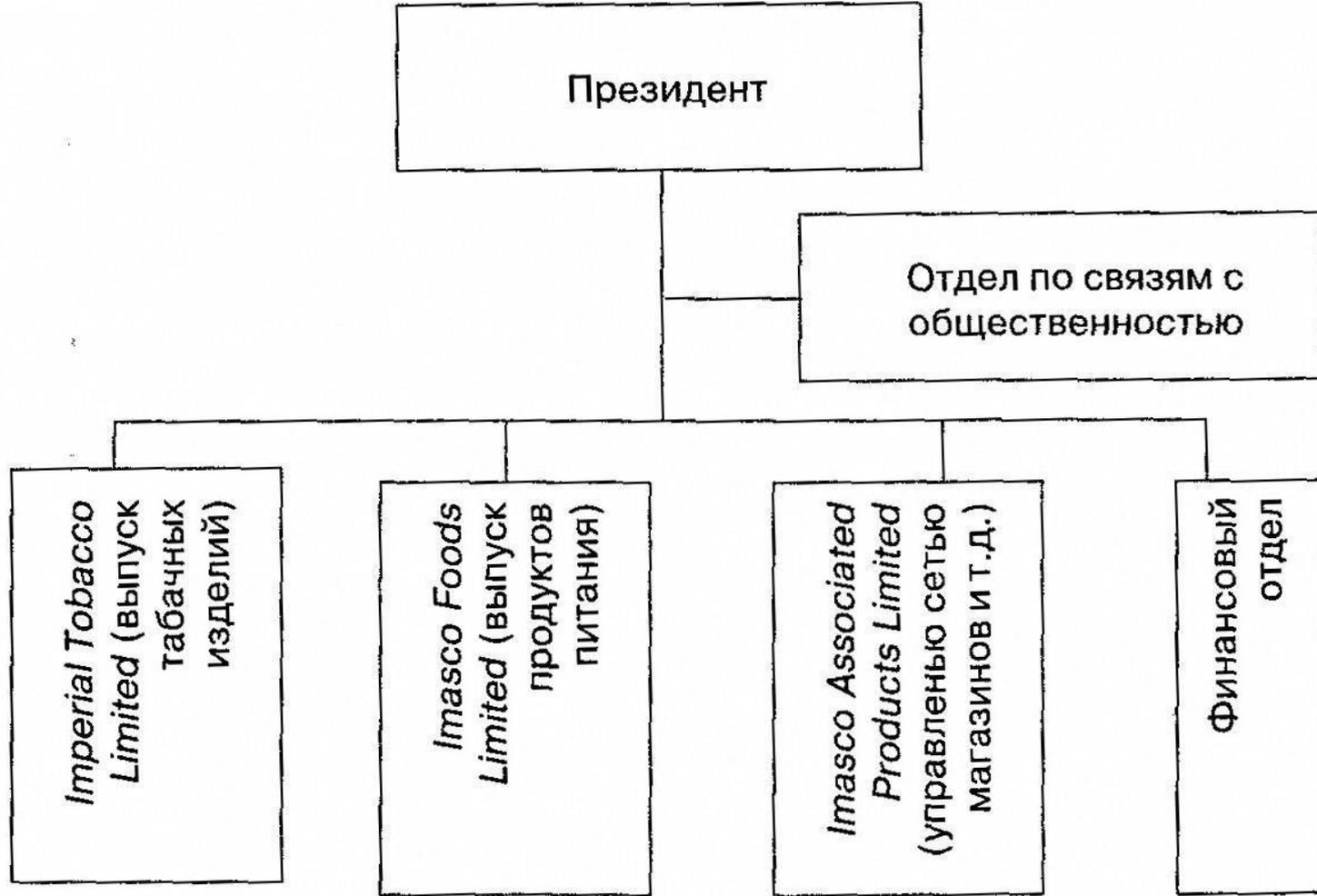
Группирование по знаниям и навыкам



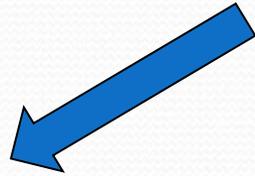
Группирование по рабочим процессам и функциям



Группирование по выпуску

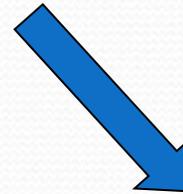


5. Размер оргединицы



Возрастает вследствие:

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



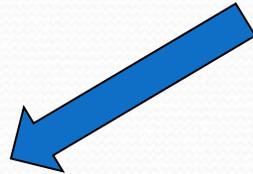
Уменьшается вследствие:

- 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.

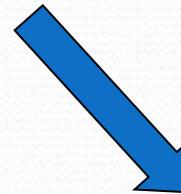
6. Системы планирования и контроля



Планирование действий

(определение того, какие конкретные решения или шаги потребуются)

Характерен для функциональных структур

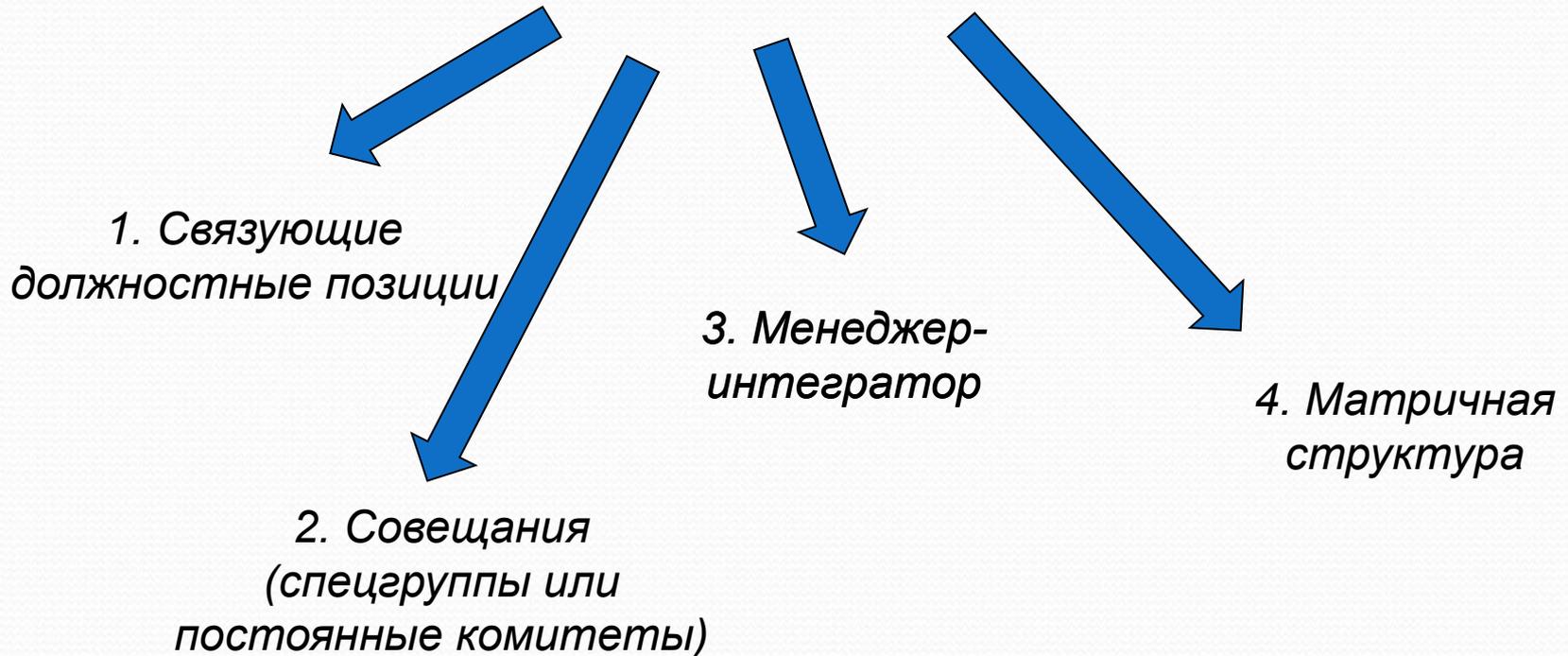


Контроль над исполнением

(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

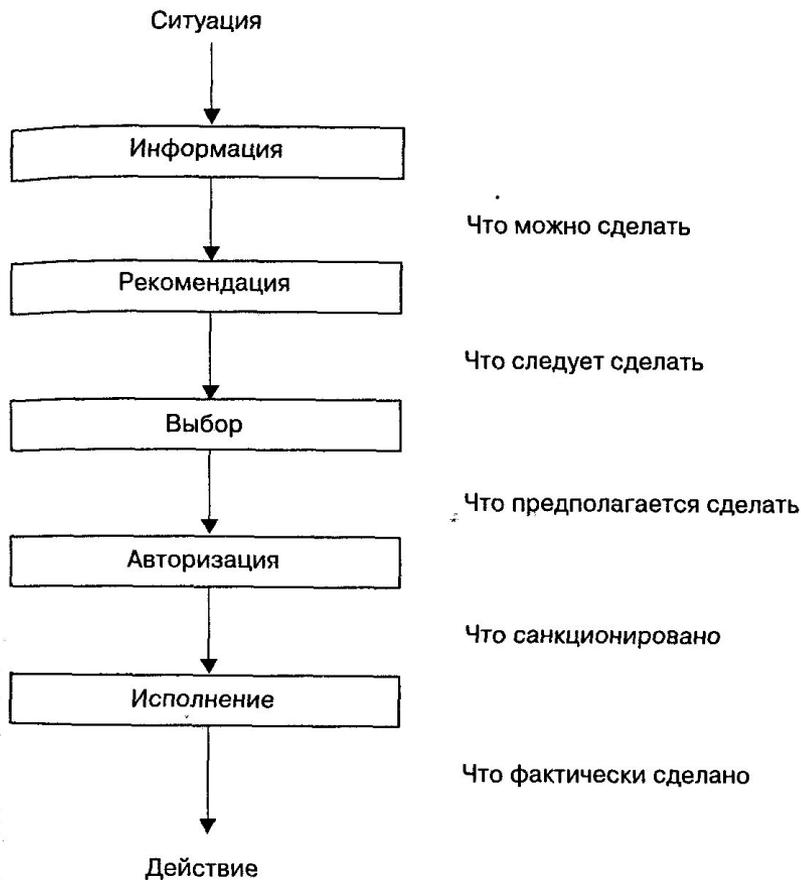


Рис. 5.1. Континуум контроля над процессом принятия решений (Paterson, 1969 : 150)

- 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 технотруктуры.

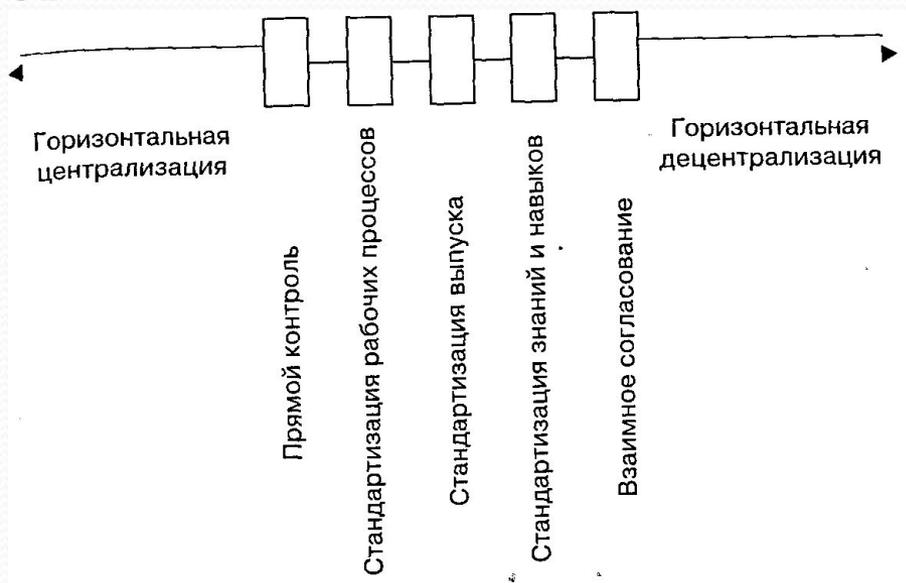


Рис. 5.3. Координационные механизмы континуума горизонтальной децентрализации

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 живо 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