

Тема № 13

Координация деятельности в организации

Координация как форма организации

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

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

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

Координация как форма организации

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

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

Специализация поднимает проблемы координации:

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

Координация как форма организации

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

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

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

Координация как форма организации

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

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

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

Направления деятельности в области координации процессов в организации

1. Уменьшение потребности информации предполагает:

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

Координация как форма организации

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

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

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

Направления деятельности в области координации процессов в организации

2. Увеличение мощностей по обработке возрастающего количества информации предполагает:

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

Направления деятельности в области координации процессов в организации

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

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

Способы координации (по Минцбергу)

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

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

Способы координации (по Минцбергу)

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

Способы координации (по Минцбергу)

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

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

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

Координация по А. Файолю

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

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

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

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

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

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

Координация по А. Файолю

В хорошо координированном предприятии можно отметить следующее:

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

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

Различные подходы к координации

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

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

Различные подходы к координации

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

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

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

Различные подходы к координации

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

Процесс координации включает в себя также обеспечение совместимости на уровне элементов, на уровне частей, на уровне целого и совместимость системы со средой. Системный подход разработал также проблему соотношения процессов организации и самоорганизации, их информационного содержания. В качестве одного из аспектов самоорганизации рассматриваются процессы координации

Различные подходы к координации. Ситуационный подход

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

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

Различные подходы к координации

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

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

Координация в государственной службе

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

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

Можно обеспечить несколько направлений координационной деятельности органов исполнительной власти:

-  Согласование действий органов исполнительной власти с органами представительной власти, Президентом РФ и между собой;
-  Межотраслевое и межрегиональное сотрудничество органов власти и предприятий различных форм собственности;