

Московский  
Институт  
Психоанализа

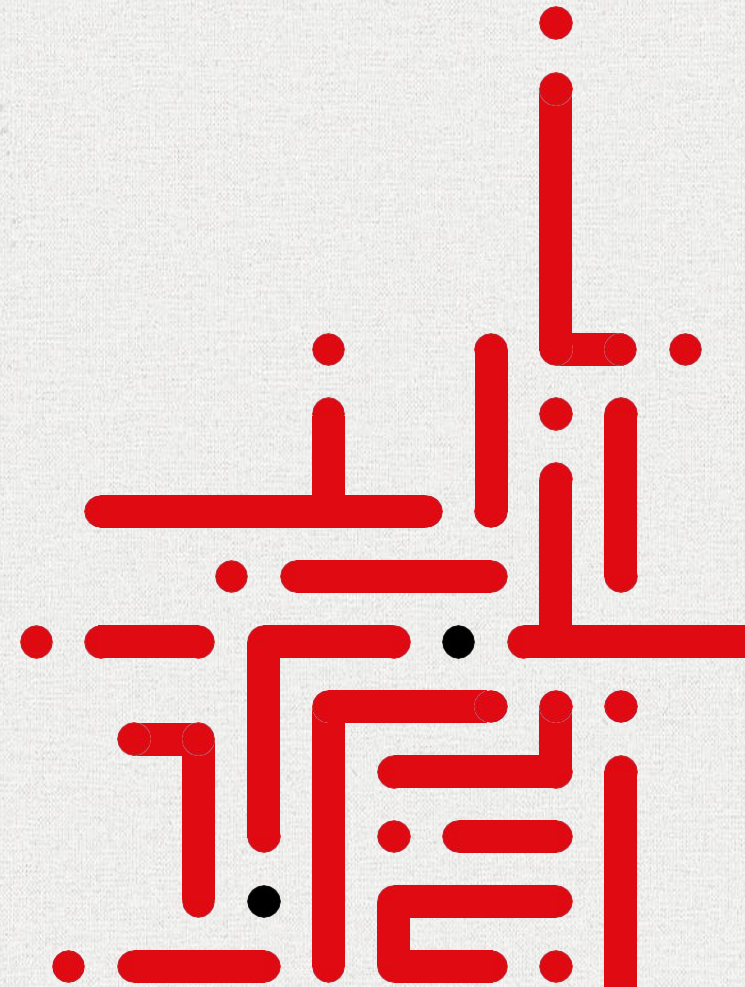
# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДИАГНОСТИКА







# МОДЕЛИ ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ







# МЕТОД SWOT-АНАЛИЗА

---

Аббревиатура метода происходит от

**Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats,**

что в переводе означает:

**Сила – Слабости – Возможности – Угрозы.**

Сила и слабость характеризуют внутреннюю среду организации.

Возможности и угрозы характеризуют внешнюю среду организации.

Внешняя среда подразделяется при анализе на ближнюю и дальнюю.

При анализе внутренней могут выделяться такие направления, как эффективность переработки ресурсов и уровень менеджмента в организации.



# МЕТОД SWOT-АНАЛИЗА



Наименование характеристик	Возможности	Угрозы
<b>Сильные стороны</b>	Стратегия использования сильных сторон организации для реализации возможностей	Стратегия использования силы для преодоления угроз
<b>Слабые стороны</b>	Стратегия преодоления имеющихся слабостей за счет реализации имеющихся возможностей	Стратегия избавления от слабости для преодоления нависших угроз





# МЕТОД SWOT-АНАЛИЗА

## Заполняем таблицу SWOT анализа

Первым шагом нужно внести все сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы в таблицу SWOT анализа. Подойдите к этому вопросу досконально и внесите даже те факторы, влияние которых на успех компании не очевиден.

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Технологическое преимущество</li><li>■ Высокая лояльность</li><li>■ Высокий уровень сервиса</li><li>■ Самый большой офис компании</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Отсутствие сайта</li><li>■ Низкая доля высоко-доходной аудитории</li><li>■ Отсутствие у ТП личного автомобиля</li><li>■ Низкое знание на рынке</li></ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Расширение географии продаж</li><li>■ Выход в сегмент дорогих товаров</li><li>■ Внедрение новой технологии А</li><li>■ Использование интернет и e-mail маркетинга для рекламы товара</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Появление федеральных игроков</li><li>■ Значимый рост затрат в отрасли</li><li>■ Снижение доходов части клиентов</li></ul>





# МЕТОД SWOT-АНАЛИЗА

## Убрать лишнее

Таблица заполнена. Теперь, перед тем, как перейти к формулировке выводов по swot-анализу необходимо исключить неприоритетные и лишние направления в каждом поле таблицы. Исключая лишнее, можно сфокусироваться только на тех задачах, которые важны именно в данный момент для компании. Для того, чтобы быстро отфильтровать записанные параметры, проделайте следующие четыре шага:

### Шаг первый: проверка сильных сторон

По каждой сильной стороне задайте два вопроса:

- 1 Каким образом сильная сторона повышает удовлетворенность клиента или прибыль компании?
- 2 Создает ли сильная сторона отличие от конкурентов?

Факторы, которые попали в сильные стороны, но не увеличивают прибыль, не повышают удовлетворенность и не создают отличие от конкурентов – смело вычеркивайте. Они лишние.





# МЕТОД SWOT-АНАЛИЗА

---

## Шаг второй: проверка слабых сторон

---

По каждой слабой стороне в таблице swot-анализа задайте вопрос:

Каким образом слабая сторона снижает удовлетворенность клиента или прибыль компании?

Слабые стороны товара, которые не влияют на удовлетворенность клиентов или прибыль – это факторы, которые известны только Вам. Вычеркиваете их.

---

## Шаг третий: проверка возможностей роста

---

По каждой возможности роста из таблицы SWOT задайте два вопроса:

- 1 Как данная возможность может повысить удовлетворенность продуктом или увеличить прибыль компании?
- 2 Существуют ли ресурсы на реализацию возможности? Срок реализации?

Если вы затрудняетесь ответить на первый вопрос – вычеркивайте возможность. Если в компании нет ресурсов на реализацию возможности – отложите ее на следующий год и исключите из текущего swot-анализа.





## Шаг четвертый: проверка угроз

---

По каждой угрозе задайте два вопроса:

- 1 Как данная угроза может снизить удовлетворенность продуктом или уменьшить прибыль компании?
- 2 Возможный срок возникновения угрозы?

Если вы затрудняетесь ответить на первый вопрос – вычеркивайте угрозу.

Прогнозируемый срок возникновения угрозы более 3 лет – отложите ее рассмотрение на следующий год.





# МЕТОД SWOT-АНАЛИЗА

## Финальная таблица для выводов

В результате проделанной проверки у вас получится очень практичная таблица, которая содержит только самые важные параметры и по которой будет очень удобно писать выводы.

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Технологическое преимущество</li><li>■ Высокая лояльность</li><li>■ Высокий уровень сервиса</li><li>■ Самый большой офис компании</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Отсутствие сайта</li><li>■ Низкая доля высоко-доходной аудитории</li><li>■ Отсутствие у ТП личного автомобиля</li><li>■ Низкое знание на рынке</li></ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Расширение географии продаж</li><li>■ Выход в сегмент дорогих товаров</li><li>■ Внедрение новой технологии А</li><li>■ Использование интернет и e-mail маркетинга для рекламы товара</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Появление федеральных игроков</li><li>■ Значимый рост затрат в отрасли</li><li>■ Снижение доходов части клиентов</li></ul>





# МЕТОД SWOT-АНАЛИЗА

## Основные выводы

Теперь, когда таблица готова, можно перейти непосредственно к составлению выводов по ней.

### Посмотрите на сильные стороны вашего товара

- Какое конкурентное преимущество продукта следует укреплять и развивать?
- Какие сильные стороны компании не так очевидны для покупателей?  
Какие сильные стороны нуждаются в более эффективной коммуникации?

### Посмотрите на возможности роста компании

- Что необходимо сделать, чтобы в максимально короткий срок реализовать эти возможности?
- Как в развитии возможностей использовать сильные стороны продукта?





# МЕТОД SWOT-АНАЛИЗА

---

## Посмотрите на слабые стороны продукта

---

- Как минимизировать влияние слабых сторон на продукт?
  - Разработайте план действий по устранению слабых сторон или превращению слабых сторон в сильные.
  - Придумайте, как скрыть те слабые стороны, которые невозможно изменить?
- 

## Посмотрите на существующие угрозы

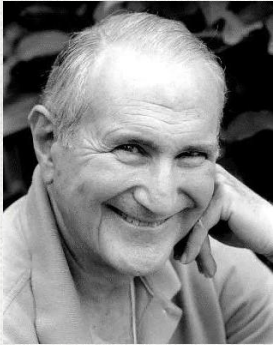
---

- Каким образом можно нейтрализовать угрозы?
- Можно ли преобразовать угрозы в возможности бизнеса и в источники роста продаж?
- Что необходимо сделать, чтобы защититься от угроз в максимально короткий срок?





## МОДЕЛЬ ВАЙСБОРДА ШЕСТЬ ЯЧЕЕК



**Марвин Вайсборд** считает, что цель организации возникает в результате психологических переговоров между «что мы хотим делать» (наши ценностные ориентации, убеждения, удовлетворение, компетенция) и «что мы должны делать» (требования окружающей среды, жизненно важные потребности и т. д.). Эти переговоры происходят всегда, осознают это люди и обсуждают, или нет.

Таким образом люди устанавливают приоритеты. Эти приоритеты определяют текущую деятельность организации. Если вышеуказанные переговоры велись бессознательно, то приоритеты могут быть выведены на основе того, на что люди тратят время, энергию и/или деньги, независимо от того, что они называют важным. Такого рода подход скорее всего является хорошим приближением того, «что мы хотим делать», временно замененным тем, «что мы вынуждены делать».

Люди испытывают разные чувства (в основном, беспокойство) по отношению к работе, к которой они не могут подойти рационально, если неясными остаются цели организации. Поэтому два критических фактора, для этой ячейки – это ясность целей и согласие относительно целей. Чем полнее реализованы эти факторы, тем меньше беспокойство.





# МОДЕЛЬ ВАЙСБОРДА ШЕСТЬ ЯЧЕЕК (СПРАВОЧНО)







## Матрица для сбора и анализа данных

№	Блок	Формальная система	Неформальная система
1	<b>Цели</b>	Ясность целей	Согласие о целях (степень)
2	<b>Структура</b>	Функциональная, линейная или матричная?	Как работа на самом деле делается или не делается?
3	<b>Отношения</b>	Кто и с кем должен работать? Какие технологии должны использоваться?	Как хорошо они это делают? Качество отношений? Методы управления конфликтами?
4	<b>Поощрения</b>	Эксплицитная система Что из себя она представляет?	Имплицитная или психическая система вознаграждения Что люди думают о жаловании?
5	<b>Лидерство</b>	Чем управляю высшие руководители? Какая система используется?	Как? Нормативный «стиль» администрирования?
6	<b>Полезные механизмы</b>	Бюджетная система Управление информацией Планирование и контроль	Что на деле используется? Как это делается на практике? Как подрываются системы?





# МОДЕЛЬ ВАЙСБОРДА ШЕСТЬ ЯЧЕЕК

**Формулировка целей** – это один из способов, с помощью которых организация борется с неопределенностью. Адекватное утверждение о целях всегда должно открывать возможность очертить границы, вне которых деятельность организации уместна или неуместна в данный момент и в данном месте.

Правильно сформулированные цели позволяют выявить уникальные черты организации – то, что в формальном смысле отличает ее от всех других, включая ее конкурентов в данной области.

В качестве примера рассмотрим организацию, для диагностики которой применялась **модель «шести ячеек»**.

---

## Компания

---

Оптовая торговля промышленными товарами на региональном рынке.

---

## Цель проекта

---

Диагностика текущего состояния взаимоотношений между подразделениями и между сотрудниками внутри подразделений.





## Результаты диагностики

Проведенная диагностика показала, что в Компании существует ряд взаимосвязанных проблем:

- Отсутствие сформулированной стратегии развития Компании и ее единого понимания у менеджеров высшего и среднего звена.
- Структура Компании сложилась исторически, без учета ее сегодняшних целей, поэтому является противоречивой и непоследовательной.
- Отсутствие формализованной стратегии не позволяет произвести даже оценку существующей структуры Компании, тем более ее оптимизацию.
- Несоответствие этапа жизненного цикла развития Компании и существующей системы управления – отсутствие делегирования полномочий, отсутствие перехода от экстенсивного развития к повышению эффективности.
- Отсутствие формальной системы коммуникаций, что снижает эффективность взаимодействия между подразделениями.





## МОДЕЛЬ ВАЙСБОРДА ШЕСТЬ ЯЧЕЕК

---

- Отсутствие системы мотивации, ориентированной на результаты деятельности Компании в целом, и, как следствие, отсутствие у персонала чувства принадлежности к единой организации.
- Отсутствие лидерства и командного духа на уровне как высшего, так и среднего менеджмента.
- Очевидно, что при ее продаже потенциальному покупателю владельцы вряд ли могут рассчитывать на значительную прибавку к стоимости имевшейся у Компании недвижимости (офис, склад), автотранспорта, остатков на складе и клиентской базы.

---

### Рекомендации

---

- Разработка совместно с топ-менеджерами стратегии роста.
- Построение системы формальных коммуникаций и создание командного духа на уровне высшего менеджмента.



# МОДЕЛЬ ВАЙСБОРДА ШЕСТЬ ЯЧЕЕК.

## КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ



### **I** Цель / Границы организации

То, что отделяет организацию от внешней среды и формально выполняет роль организационной идентификации. Крайне важно четко определить границы организации, деятельности, бизнеса, чтобы в дальнейшем более четко определять спектр задач и формулировать стратегические инициативы.

### **II** Внешняя среда

Локальное и глобальное окружение организации, контекст ее деятельности.

### **III** Цели

Смысл существования организации, ее социальная, экономическая и историческая значимость.

### **IV** Структуры

Механизмы разделения труда, распределения работы между сотрудниками и подразделениями.



# МОДЕЛЬ ВАЙСБОРДА ШЕСТЬ ЯЧЕЕК.

## КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ



### **V** Взаимоотношения

Культура организации, сложная система отношений между сотрудниками, механизмы разрешения противоречий (конфликтов).

### **VI** Вознаграждения

Система мотивации персонала, привлекательность выполнения заданий для сотрудников.

### **VII** Вспомогательные механизмы

Методы координации деятельности сотрудников и подразделений, а также адаптации к изменениям во внешней среде; системы и процедуры управления.

### **VIII** Лидерство

То, что позволяет удерживать все ячейки в равновесии. В этом блоке рассматриваются такие аспекты управления, как власть и полномочия, принятие решений, стили руководства и т. п.

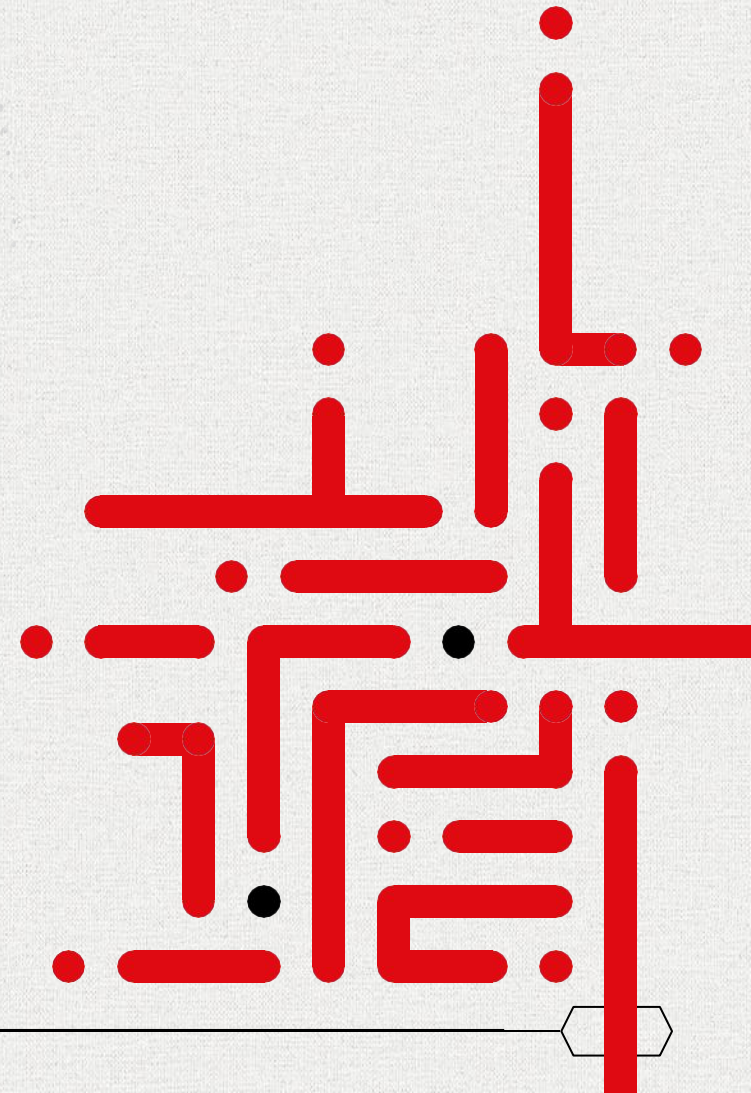




Московский  
Институт  
Психоанализа



# ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ







# ОРГАНИЗАЦИЯ

**Организация** – это самостоятельно хозяйствующий субъект, созданный гражданином или группой лиц для удовлетворения потребностей общества посредством изготовления продукции (выполнения работ, оказания услуг) с целью получения прибыли.

Организация функционируют в условиях быстро меняющейся окружающей среды.

**Реализация планов и программ предприятия достигается путем построения организационной структуры**, которая позволяет эффективно направлять совместную деятельность персонала путем соответствующего распределения обязанностей, прав и ответственности.







# ФУНКЦИИ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ







# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

## Организационная структура:

- Совокупность подразделений и должностей, связанных отношениями и подчинением
- Формальная схема, по которой делятся, группируются и координируются рабочие задачи.

## Характеристика организационной структуры включает следующие основные элементы:

- специализацию рабочих задач;
- департаментализацию;
- командную цепочку;
- норму управляемости (измеряется максимальным количеством подчиненных у одного руководителя);
- централизацию и децентрализацию;
- формализацию







# ЛИНЕЙНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Линейные полномочия передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другому подчиненному. Создается иерархия уровней управления, образуя ее ступенчатый характер.

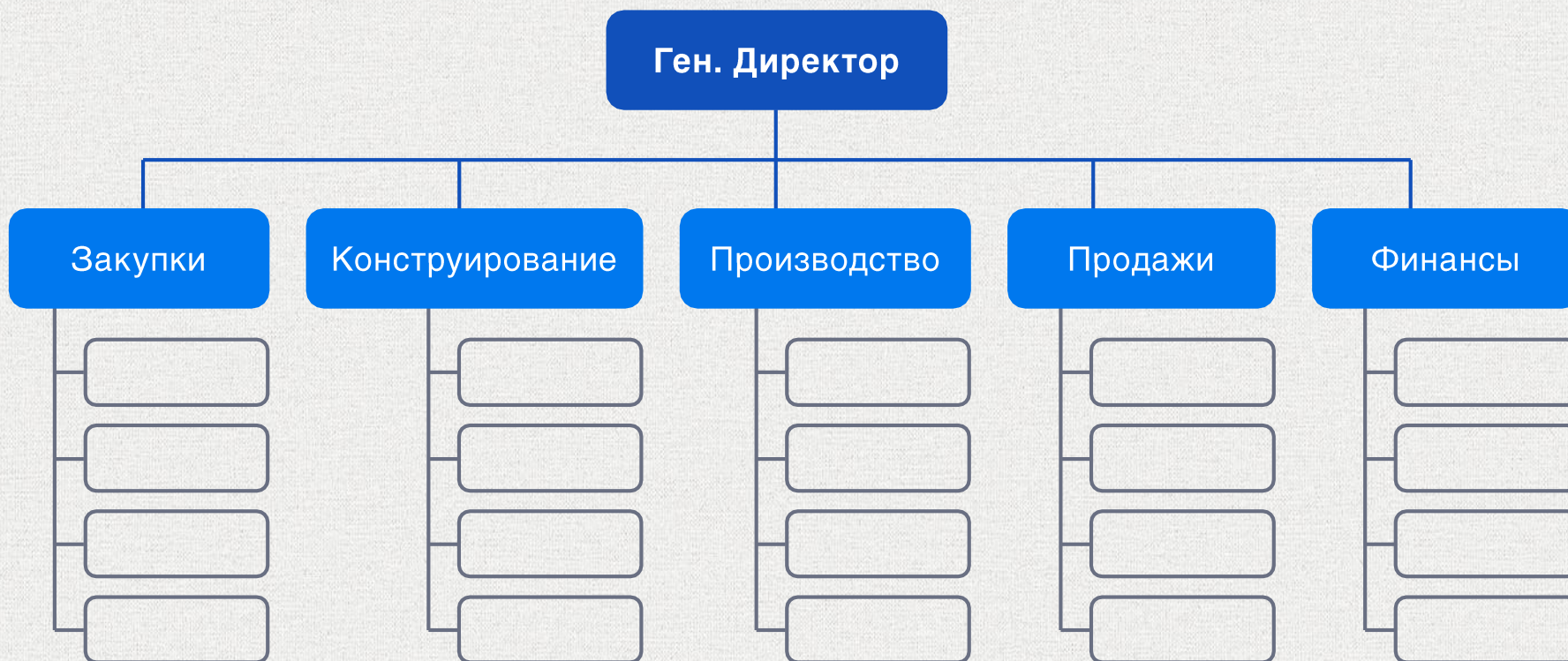






# ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Состоит в том, что группировка рабочих заданий и профильных специалистов в отделы осуществляется в соответствии с видами деятельности и квалификации – инженерный отдел, бухгалтерия, маркетинг, производство.





# ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



В функциональной структуре (functional structure) виды деятельности всех уровней организации, от нижнего до верхнего, объединяет выполнение общей функции.

Функциональная структура позволяет объединить знания и навыки людей, необходимые для решения конкретных задач организации на определенном уровне.

Такая структура наиболее эффективна, когда достижение целей организации требует высокой компетенции в определенной области, когда ее работа контролируется и координируется посредством вертикальной иерархии и когда значима экономичность и не значима горизонтальная координация.



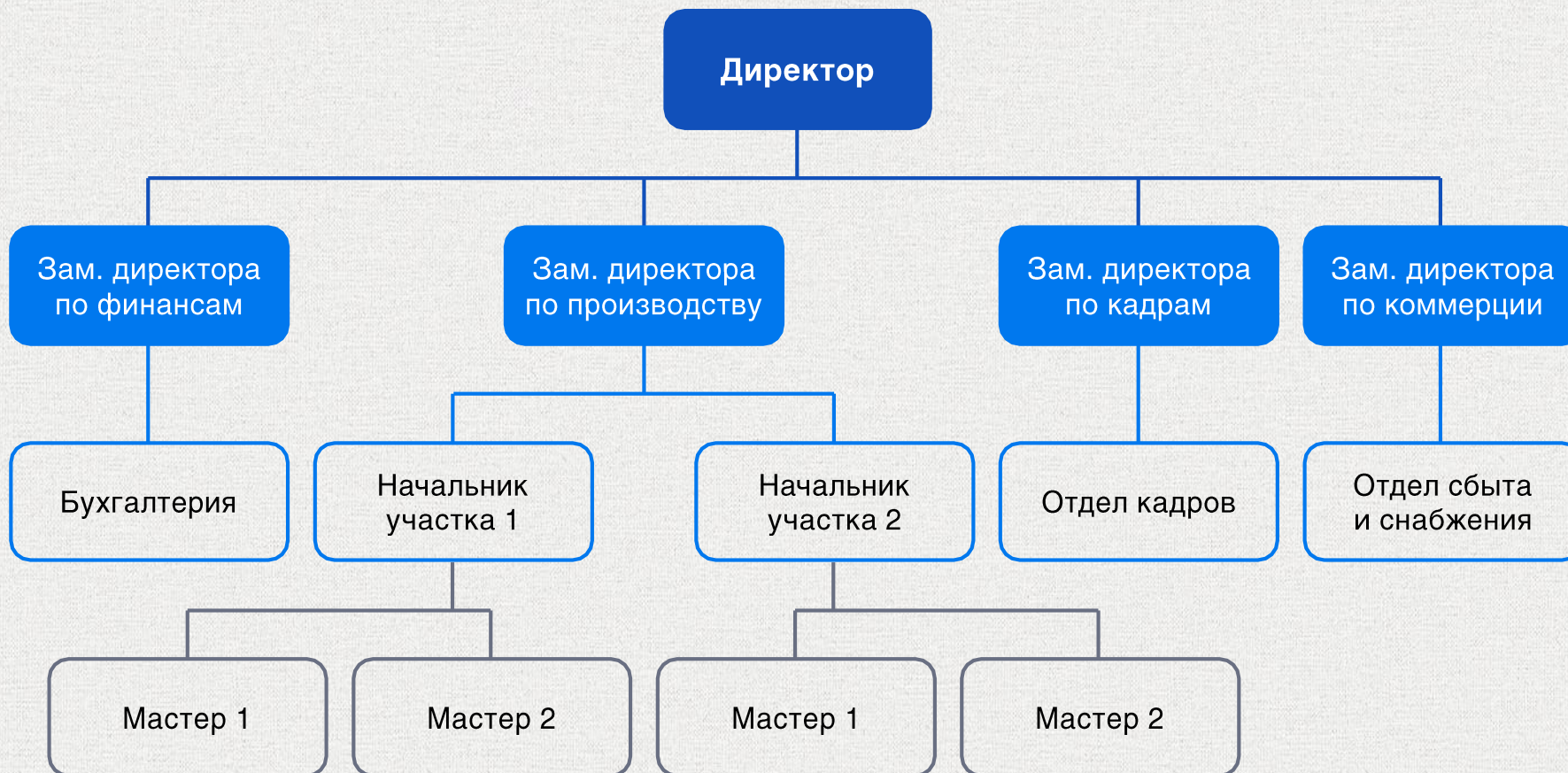


# ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА (ПРИМЕР)





# ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА (ПРИМЕР)





# СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ



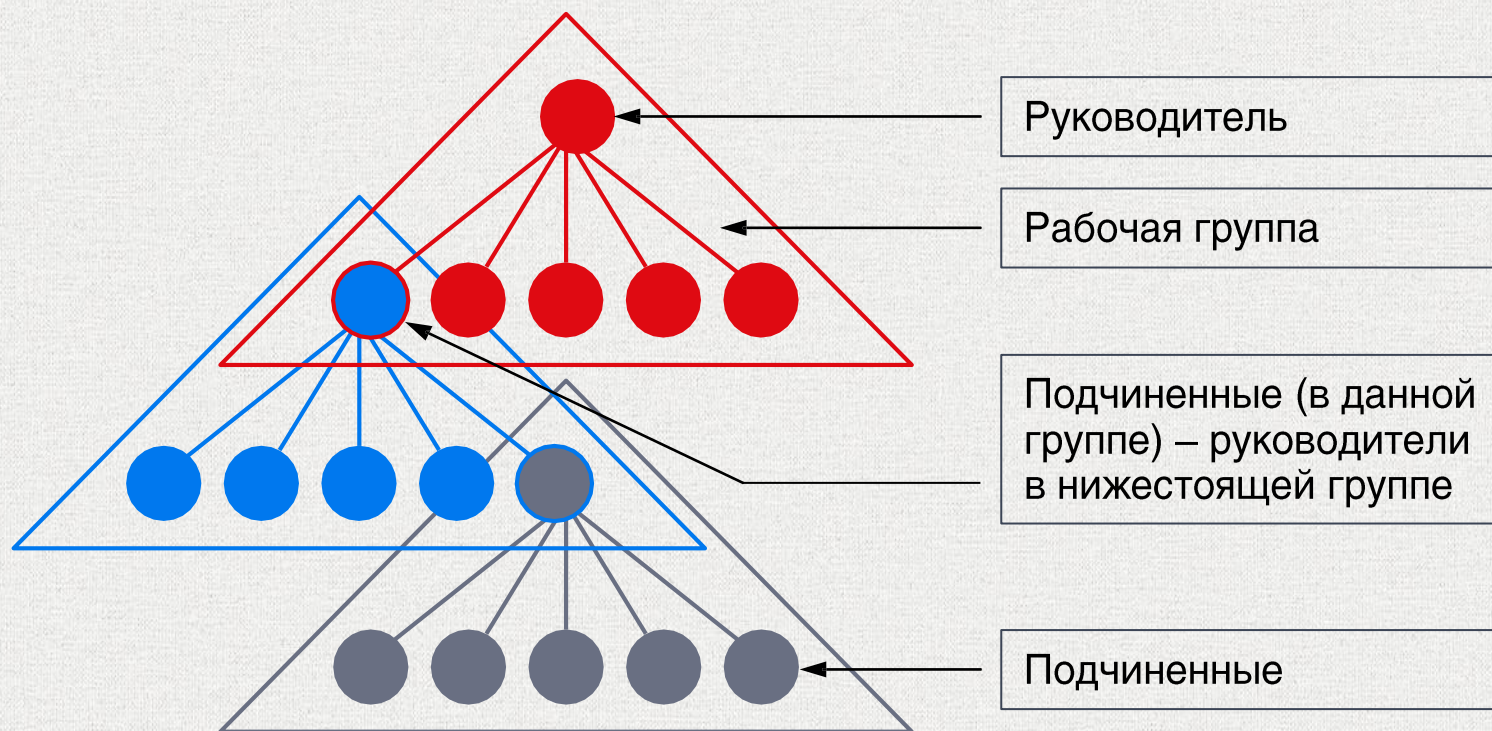
Сильные стороны	Слабые стороны
Экономичность функциональных подразделений	Медленная реакция на изменения внешней среды
Высокий профессиональный уровень	Возможно накопление критического веса нерешенных вопросов на верхнем уровне иерархии
Достижение организацией функциональных целей	Слабое координирование работы подразделений по горизонтали
Удобство при производстве ограниченной номенклатуры продукции	Ограниченные представления о целях организации
	Незначительные инновации



# БРИГАДНЫЙ ПОДХОД (КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА)



Бригадный подход применяется с целью организации выполнения специфических задач. Для координации деятельности основных отделов могут создаваться разнообразные команды или бригады.

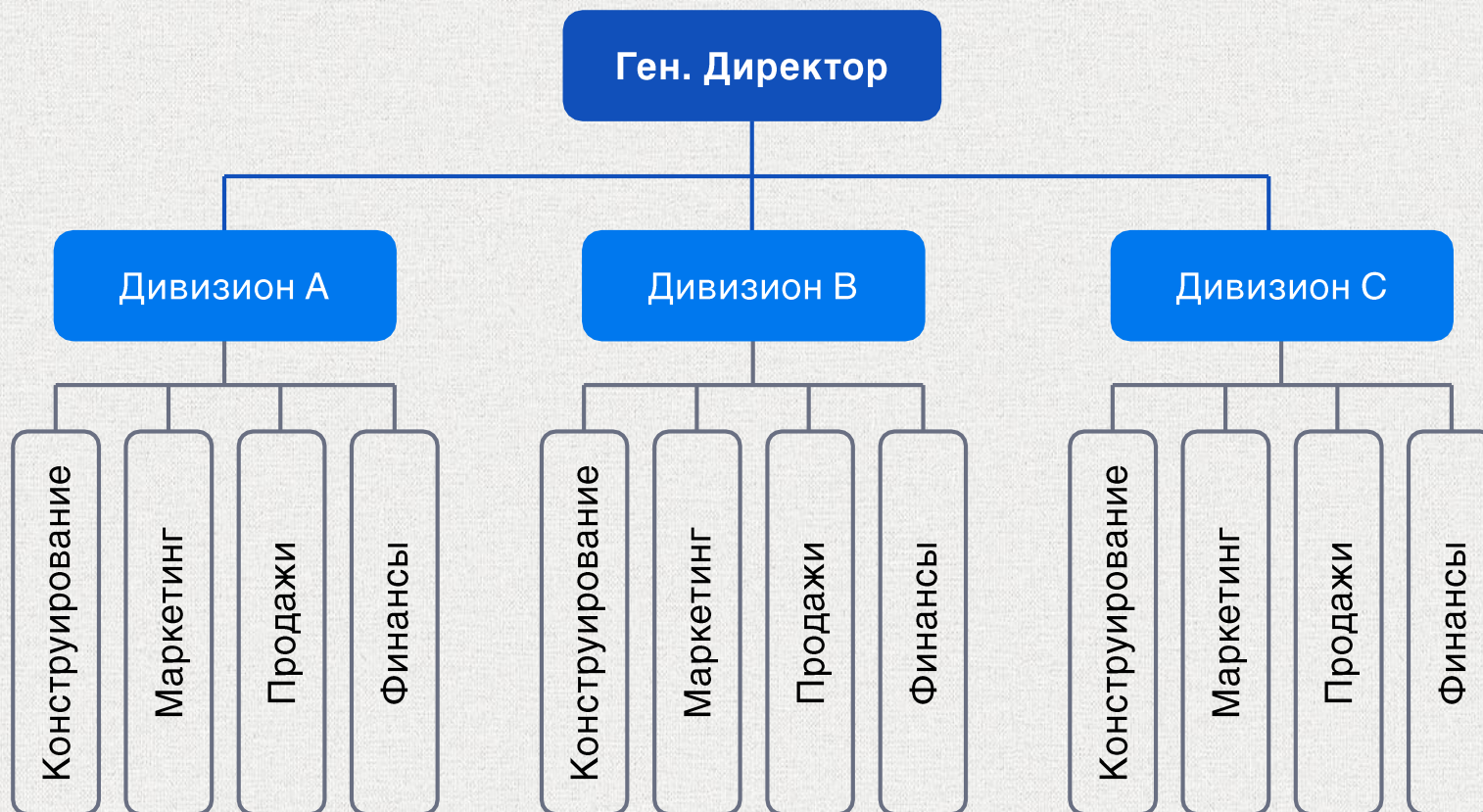






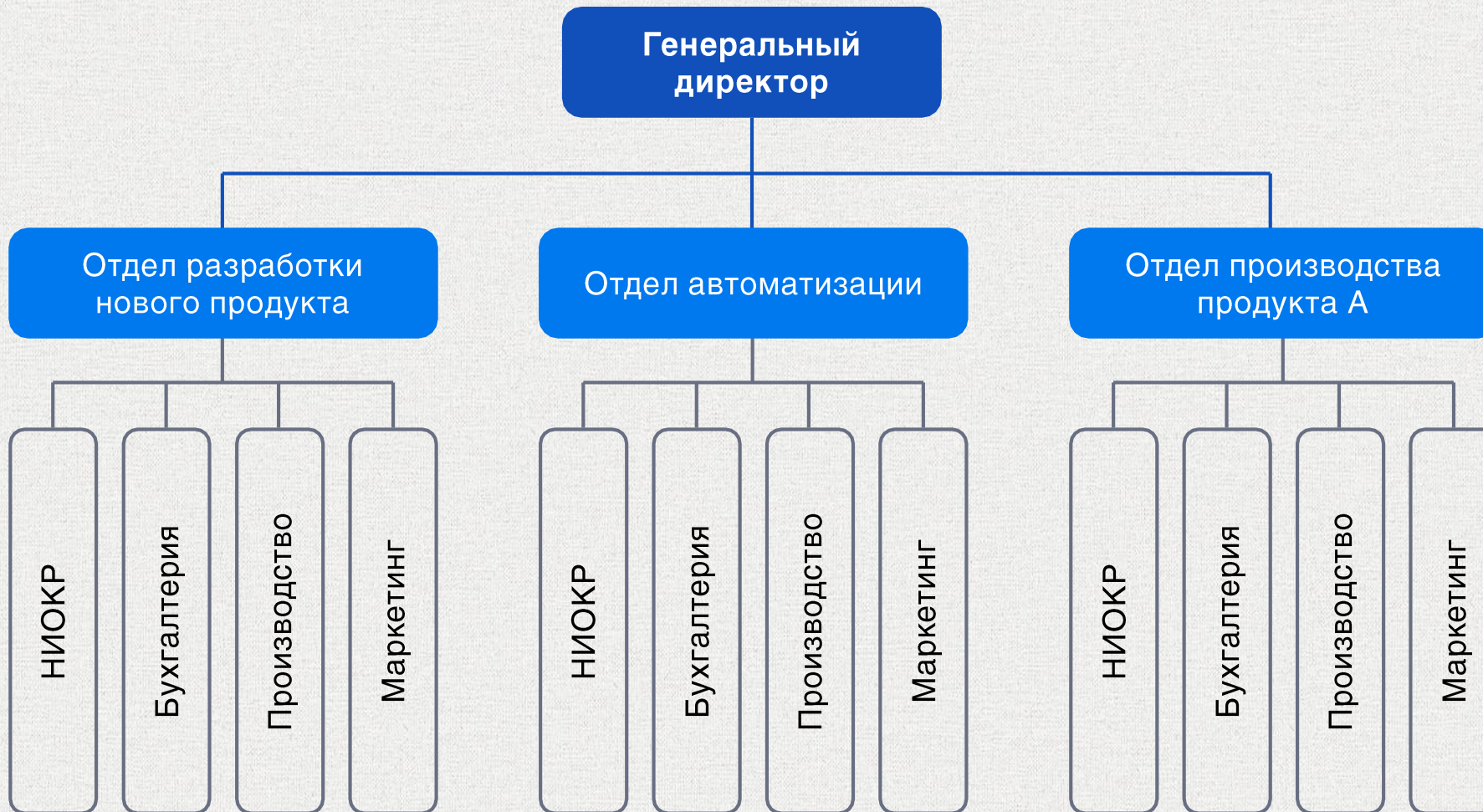
# ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

При дивизиональном подходе основанием для создания самостоятельных подразделений служит сходство выпускаемой продукции и внедряемых программ или влияние географического фактора





# ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

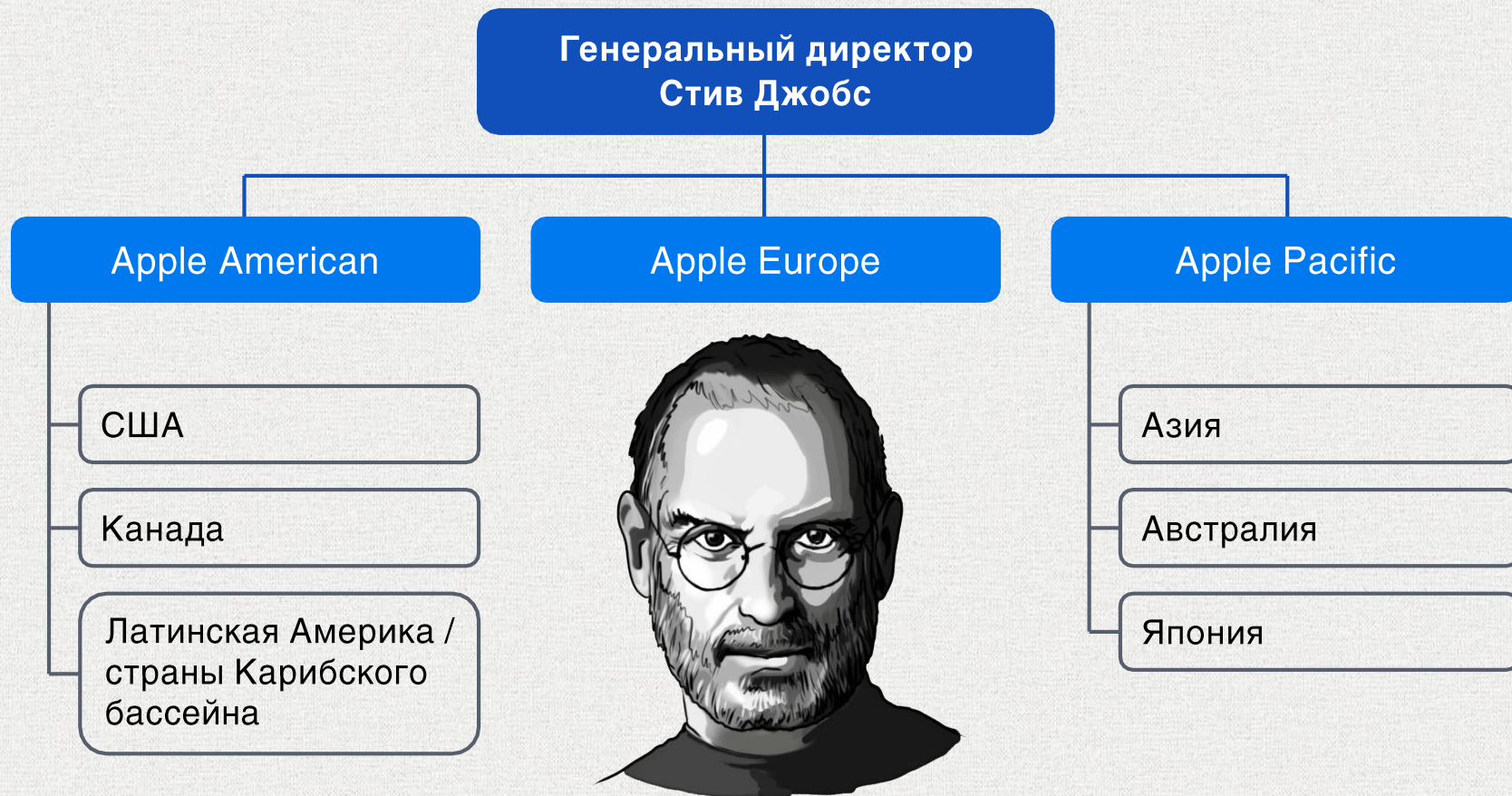




# ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА APPLE COMPUTER (РЕГИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА) (ПРИМЕР)



При дивизиональном подходе основанием для создания самостоятельных подразделений служит сходство выпускаемой продукции и внедряемых программ или влияние географического фактора





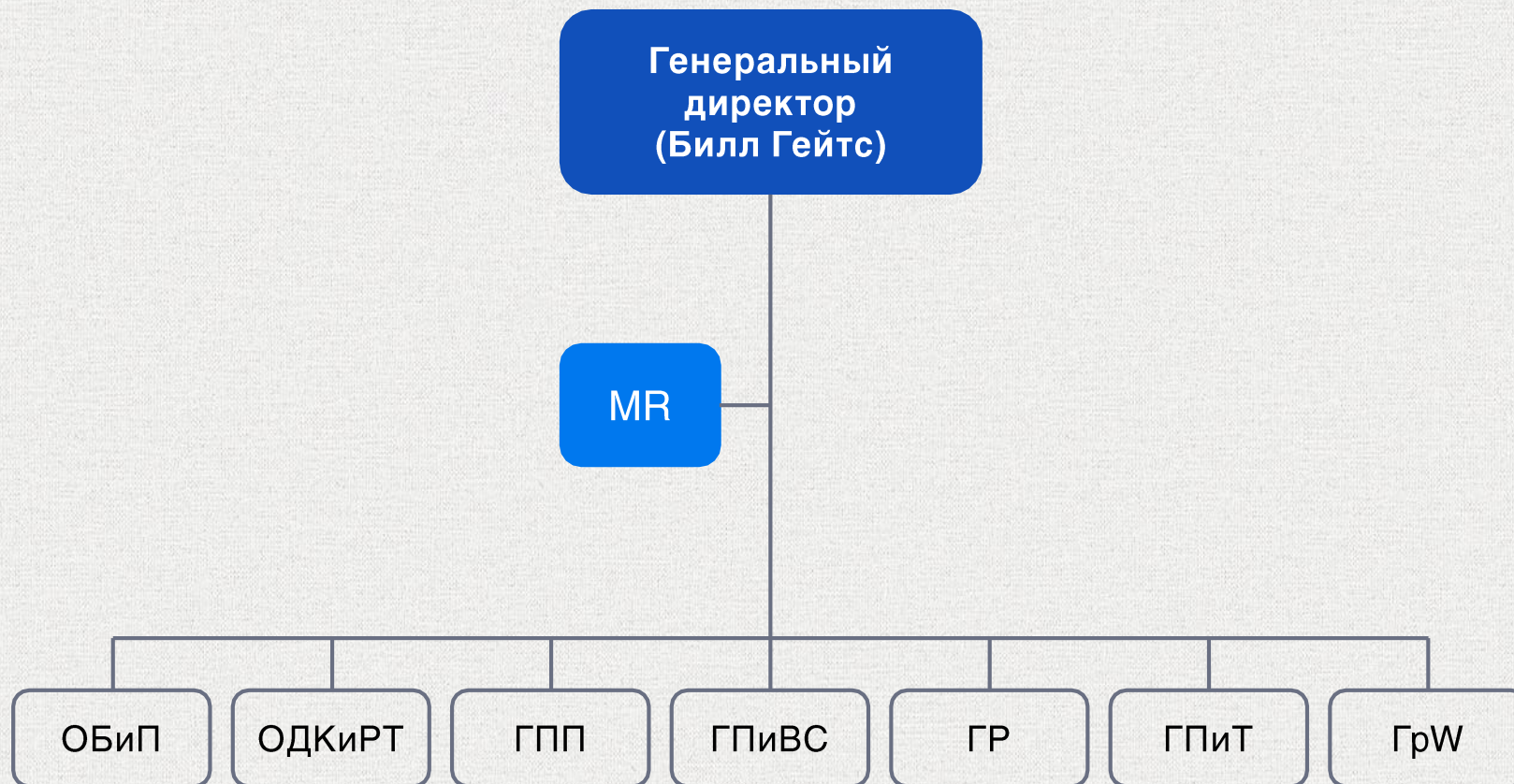
# СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ С ДИВИЗИОНАЛЬНОЙ СТРУКТУРОЙ



Сильные стороны	Слабые стороны
Приспособлена к быстрым изменениям в нестабильном окружении	Менее экономичная, чем функциональная структура
Способна удовлетворять запросы потребителей	Ухудшает координацию работы
Высокая координированность функций	Не требует высокой компетентности
Позволяет подразделениям приспосабливаться к различиям в изделиях, регионах, потребителях	Затрудняет интеграцию и стандартизацию различных направлений производства
Удобная в больших организациях, выпускающих большую номенклатуру изделий	
Принятие решений децентрализовано	



# СТРУКТУРА MICROSOFT







## ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

---

**MR – Microsoft research** – разработка различных устройств, приложений, сетей и пр.

**ОБиП (Business & Enterprise Division)** – отдел бизнеса и предпринимательства, поставка программ корпоративным клиентам;

**ОДКиРТ (Home & Retail Division)** – Отдел домашних компьютеров и розничной торговли, разработка игр и программ для домашних ПК, разработка периферии

**ГПП (Business Productivity Group)** – группа повышения производительности ориентирована на специалистов по работе с информацией (напр. разработчики ПО для работе с текстами)

**ГПиВС (Sales & Support Group)** – группа продаж и вспомогательных служб, разработка ПО для бухгалтеров корпораций, интернет-провайдеров и МБ

**ГР (Developer Group)** – группа разработчиков ориентирована на корпоративных программистов, ИТ-специалистов

**ГПиТ (Consumer & Commerce Group)** – группа потребителей и торговли, связи с распространителями и коммерсантами через веб-портал MSN

**ГрW (Consumer Windows Division)** – группа Windows, работа с пользователями по облегчению работы с ПК





# ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Объединяет работников вокруг каких-либо процессов.

Организации переходят к горизонтальной структуре путем реинжиниринга бизнес-процесса – замена вертикальной организации горизонтальными производственными процессами

Горизонтальную структуру следует создавать, когда потребности и запросы клиентов быстро меняются и когда успех организации зависит от ее готовности к инновациям.







# ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

**Команда топ-менеджеров**

**Руководитель процесса**

Команда 2

Команда 2

Команда 3

Анализ рынка

Исследования

Планирование

Контроль

Потребитель

**Разработка нового продукта**

**Руководитель процесса**

Команда 2

Команда 2

Команда 3

Анализ

Снабжение

Логистика

Дистрибуция

Потребитель

**Снабжение и логистика**





# ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА





# СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ГОРИЗОНТАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ



Сильные стороны	Слабые стороны
Способствует гибкости и скорости реакции на изменение потребностей заказчиков	Определение центрального процесса
Направляет внимание работников на весь процесс от производства до доставки	Изменение культуры, структуры работы, философии менеджмента, системы информированности и мотивации
Каждый работник получает более широкий взгляд на цели организации	Сопrotивление менеджеров передаче части полномочий и власти подчиненным
Смещает акцент на командную работу и сотрудничество	Значительная подготовка сотрудников к управлению
Улучшает микроклимат, дает понять сотруднику участвовать в управлении и видеть результат	Ограничение возможности совершенствования навыков





# МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Состоит в сосуществовании дивизиональных и функциональных командных цепочек, в результате пересечения которых возникает двойная цепь подчинения: сотрудники при этом подотчетны двум непосредственным руководителям – менеджеру по проекту или продукции, в разработку или реализацию которого вовлечены, и руководителю функционального отдела.







# МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Применяется в мультифокусной организации, т.е. когда она должна быть одновременно ориентирована, например, на определенный продукт и функции или на продукт и географию.

**Матричная структура может быть использована когда:**

- необходимы специальные знания;
- необходимы инновации (разработка и/или внедрение);
- изменения в процессе производства продукта;
- изменчивая внешняя среда.

В матричной структуре наиболее выражены горизонтальные связи.

**Основными особенностями являются матричной структуры:**

- одновременное использование дивизиональной и функциональной структур;
- менеджеры проектов обладают той же формальной властью, что и функциональные менеджеры.





# МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА







# УСЛОВИЯ СОЗДАНИЯ МАТРИЦЫ

- **Ограниченные ресурсы** (кадры, оборудование и пр.) должны распределяться между производителями различных продуктов по мере необходимости

- **Высокая координация** принятия решений и информационных потоков по горизонтали и вертикали



- **Равновесие сил** между горизонтальной (дивизиональной) и вертикальной (функциональной) иерархиями – структура двойственной власти



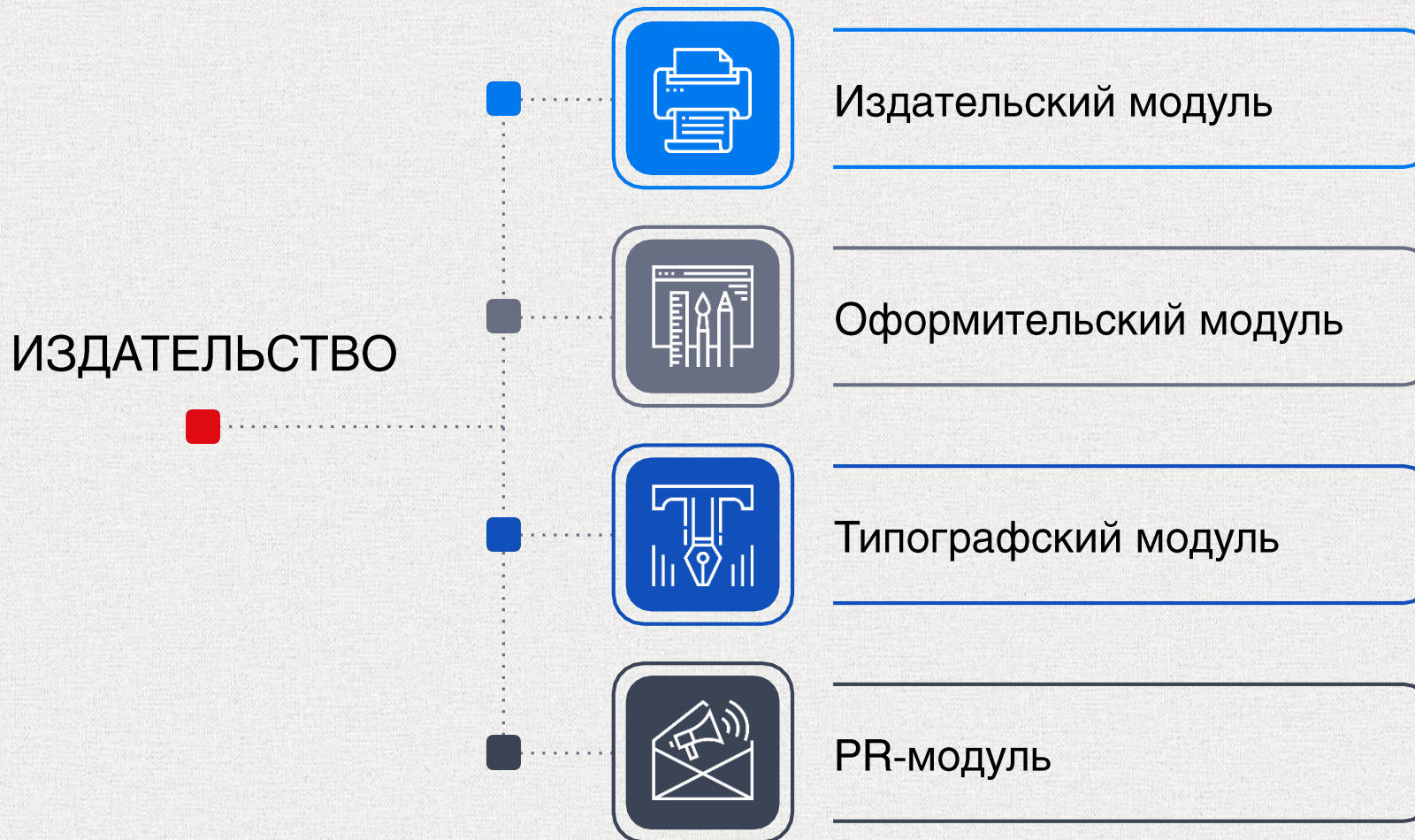
# СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ МАТРИЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ



Сильные стороны	Слабые стороны
Обеспечивает координацию, необходимую для выполнения двойственных требований	Двойное подчинение сотрудников вызывает конфликты и недоразумения
Оперативно перераспределяет персонал между основными направлениями работы	Требует хороших коммуникативных навыков и специального обучения
Позволяет принимать комплексные решения и адаптироваться к частым изменениям внешней среды	Забирает много времени, включая частые заседания и работу конфликтных комиссия
Дает возможность развития функциональных и специальных навыков	Понимание системы сотрудниками и приспособление к коллегиальным, а не вертикальным отношениям
Наиболее полезна в организациях средних размеров	Для поддержания равновесия власти требуются значительные усилия



# МОДУЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА





# СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ МОДУЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ



Сильные стороны	Слабые стороны
Возможность использовать общемировые ресурсы	Отсутствие контроля за многими видами работ и сотрудниками
Возможность получения прибыли без крупных капиталовложений	Налаживание и поддержка отношений, улаживание конфликтов и споров отнимает много времени
Предельная гибкость, возможность реагирования на быстрые изменения во внешней среде	Существует риск выхода партнера из бизнеса
Уменьшение накладных административных расходов	Приверженность компании, ее целям, культуре и ценностям могут стать слабыми по причине удаленности



# ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ: ОТ КОРПОРАТИВНЫХ ИЕРАРХИЙ К СЕТЕВОМУ БИЗНЕСУ



- Главная особенность организаций в XXI веке – «сетизация»
- Крупные компании, можно сказать, оказываются все более «пустотелыми» (найм через аутстаффинг, функции – через аутсорсинг, субподряд)
- Возникновение виртуальных корпораций, электронного бизнеса
- Децентрализация (проектные команды),
- Изменение форм вознаграждений менеджеров (опционы, золотые парашюты)
- Мобильность
- Свободный график







## ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ СЕТЕЙ

- Непостоянный характер функционирования элементов
- Осуществление связей и управленческих действий на базе интегрированных и локальных систем и телекоммуникаций
- Взаимоотношения со всеми партнерами и другими заинтересованными организациями на основе серии соглашений, договоров и взаимного владения собственностью
- Образование временных альянсов организаций в смежных областях деятельности
- Частичная интеграция в материнскую компанию и сохранение отношений собственности до тех пор, пока это считается выгодным
- Договорные отношения работников с администрацией во всех звеньях





## Причины возникновения

Глобализация рынков

Быстрота технологических изменений

## Преимущества

Гибкость

Свобода и демократия в выборе решений

Более низкие издержки организации и функционирования

Эффективное межфирменное взаимодействие

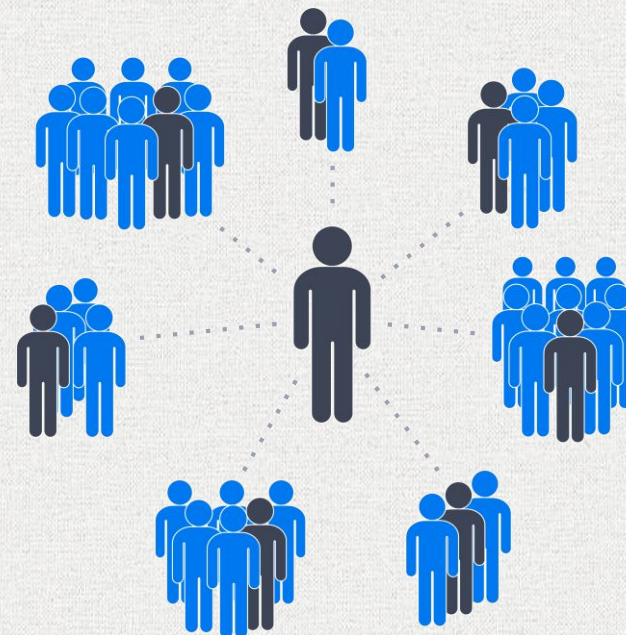




## ПРИЧИНЫ ВХОЖДЕНИЯ В СЕТИ

- Доступ к технологиям и ноу-хау
- Развитие собственного высокотехнологичного производства, услуг
- Доступ к рынкам сбыта и снижение рыночной неопределенности
- Снижение затрат и рисков при совместном проектировании, вложений в НИОКР, производстве
- Потребность в гибкости

**Примеры:** автомобильная и фармацевтическая промышленности, ИТ-технологии.







# ТИПЫ СЕТЕЙ

- **Сети поставщиков**

Основанные на субподрядах, первоначальному проектированию и производству между основной компанией и субподрядной организацией.

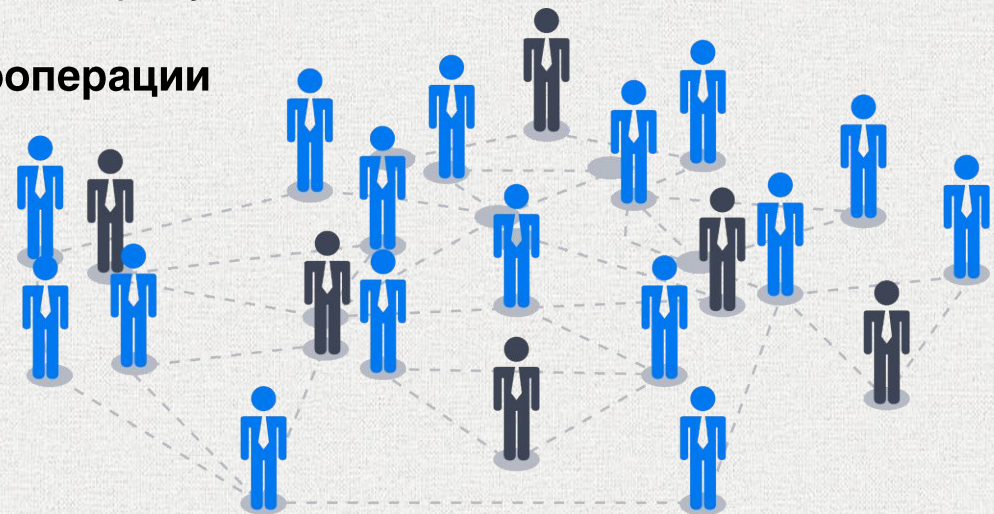
- **Сети производителей**

Соглашение о совместном производстве с целью расширения продуктовых портфелей и географии рынков.

- **Потребительские сети**

Дистрибьюторы, конечные пользователи продукта.

- **Сети НИОКР и технологической кооперации**

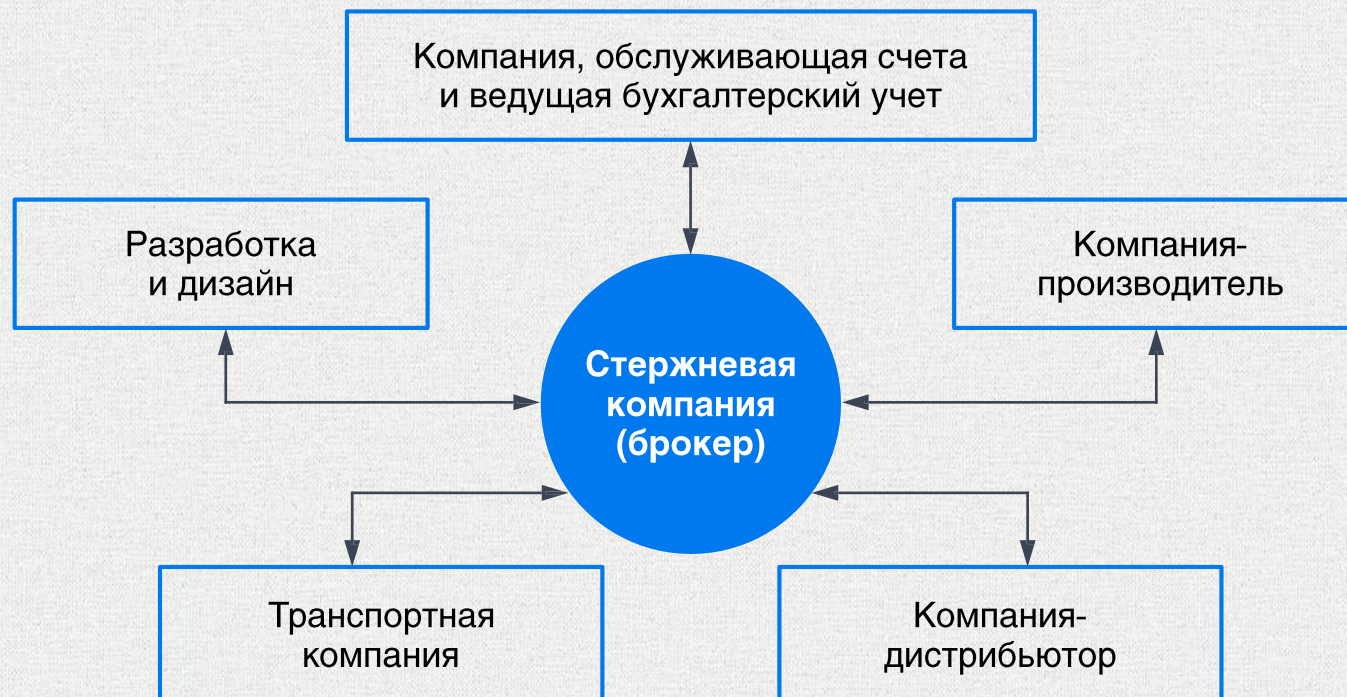






# СЕТЕВАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

При сетевом подходе организация «сжимается», при этом ведущую роль и ключевое положение в ней занимает брокер, роль которого заключается в поддержании, при помощи телекоммуникационных технологий, взаимосвязи с другими отделами. Отделы могут быть географически разбросаны по всему миру, их деятельность носит независимый характер, стоимость услуг брокера оплачивается исходя из условий контракта с прибыли.







# СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ СЕТЕЙ

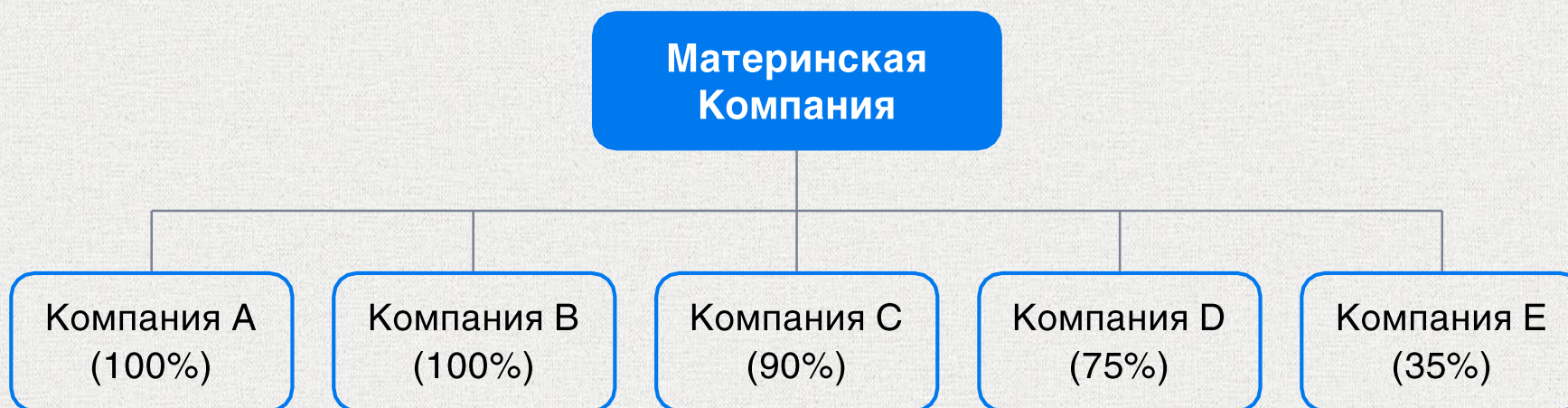
Сильные стороны	Слабые стороны
Адаптивность компаний к изменяющимся условиям, быстрая реакция на изменение конъюнктуры	Сетевая организация нарушает ряд сложившихся принципов управления
Концентрация деятельности компании на приоритетных областях специализации, на уникальных процессах	При формировании сетевых моделей предпочтение отдается специализации, концентрации на ключевых компетенциях, тогда как современные тенденции развития компаний, наоборот, говорят о необходимости ориентации на многоплановую квалификацию общего профиля
Существенное сокращение издержек, их рациональная структура и повышение доходов	При сетевых структурах возникает чрезмерная зависимость от кадрового состава, возрастают риски, связанные с текучестью кадров
Низкий уровень занятости, исключение дублирования использования квалифицированной рабочей силы	Практически отсутствует материальная и социальная поддержка участников сети вследствие отказа от классических долгосрочных договорных форм и обычных трудовых отношений
Привлечение к совместной деятельности в рамках сети самых лучших партнеров, исключение использования второсортных исполнителей	Существует опасность чрезмерного усложнения, вытекающая, в частности, из разнородности участников компании, неясности в отношении членства в ней, открытости сетей, динамики самоорганизации, неопределенности в планировании для членов сети



# КОНГЛОМЕРАТ

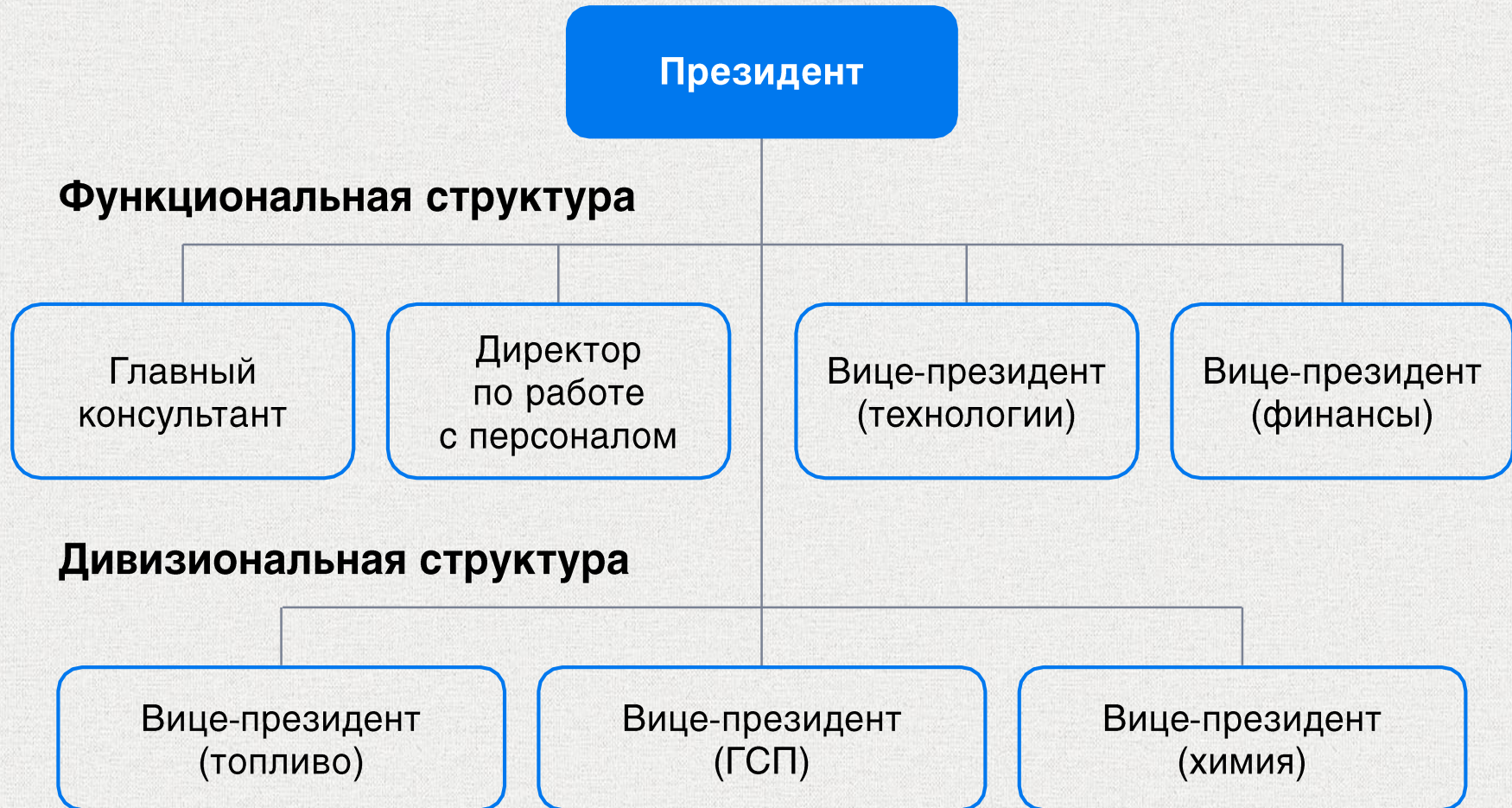


В конгломерате материнская компания владеет несколькими (как правило, несвязанными между собой) бизнесами. Каждый из бизнесов реализуется отдельной организацией, чья оргструктура формируется под воздействием специфики данного бизнеса и других детерминант. Таким образом, оргструктуры компаний, входящих в конгломерат, могут различаться фундаментально.





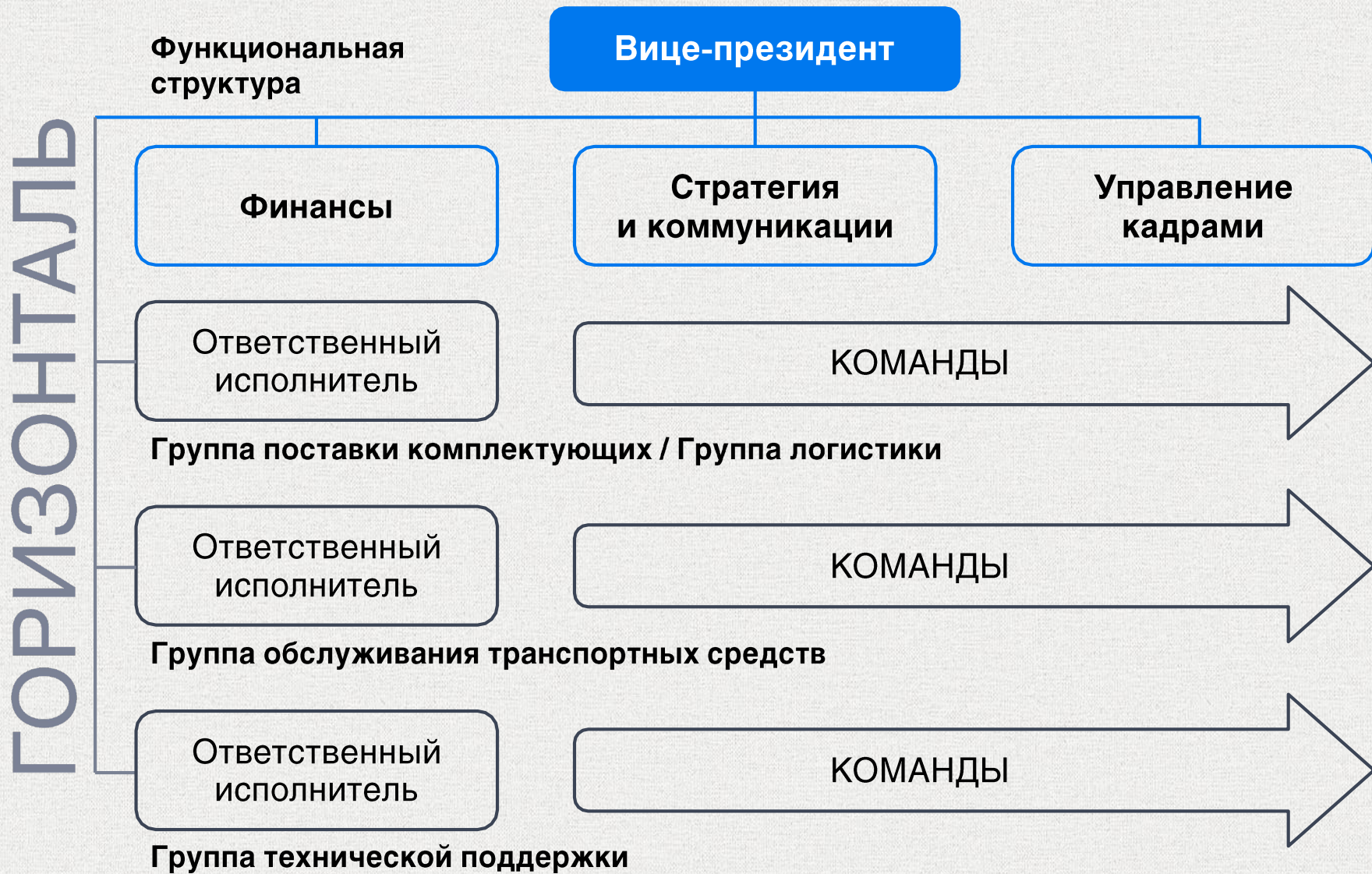
# ГИБРИДНЫЕ СТРУКТУРЫ (SUN PETROCHEMICAL PRODUCTS) (ПРИМЕР)







# ГИБРИДНАЯ СТРУКТУРА (FORD MOTOR COMPANY)







## ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВЫБОР СТРУКТУРЫ

На выбор организационной структуры влияет множество ситуационных факторов как внутри организации, так и за ее пределами:

- масштаб бизнеса,
- его специфика,
- степень подвижности внешней среды,
- характеристики отрасли, в которой функционирует компания и др.



**Грамотно выбранная организационная структура предприятия – это основа его успеха.**





# ЭТАПЫ СОЗДАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

При создании организационной структуры менеджер должен учесть специфику деятельности предприятия и особенности его взаимодействия с внешней средой.







## СИМПТОМЫ СТРУКТУРНОГО НЕСООТВЕТСТВИЯ

- **Решения принимаются с задержкой или недостаточно качественно** (перегрузка менеджеров из-за большого количества работы, делегирование недостаточное или ошибочное, низкий уровень квалификации, неправильная организация информационных потоков и пр.)
- **Организация не отвечает инновациями на изменения во внешней среде** (отсутствие координации подразделений по горизонтали, ответственность функциональных подразделений, недостаточный анализ среды и пр.)
- **Слишком много явных конфликтов** (несоответствие целей подразделений единым целям, противоречие в целеполагании, достижение осложнено или осуществляется в ущерб организации, неадекватные механизмы горизонтальных связей, ошибочная организационная структура и пр.)

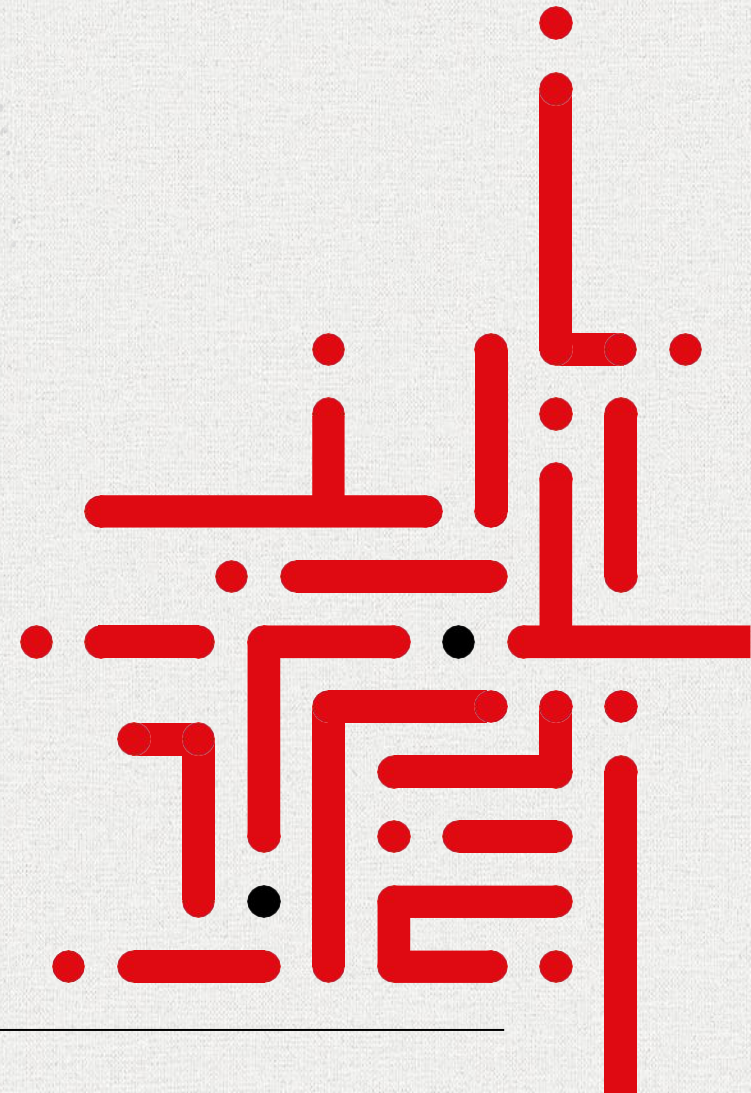




Московский  
Институт  
Психоанализа

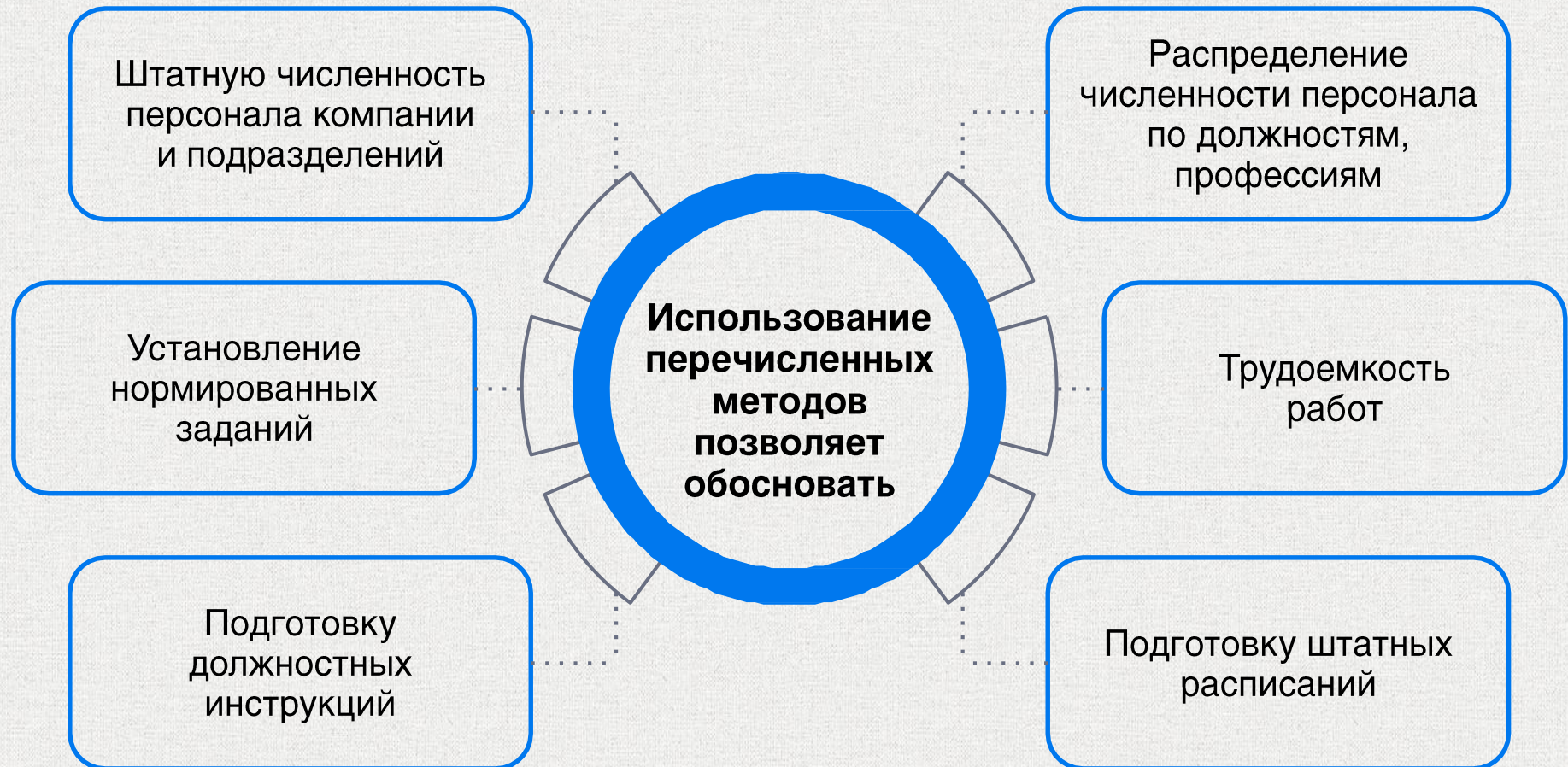


# МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ





# МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ И АНАЛИЗА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ







**Необходимость совершенствования  
организационной структуры  
предопределяется:**

- несоответствием целей и задач управленческих подсистем;
- неэффективным решением новых управленческих задач старой организационной структурой управления;
- низким качеством принимаемых управленческих решений;
- «разбуханием» управленческого аппарата;
- дублированием должностных обязанностей специалистами.







1

**Графическое моделирование.** Графическое изображение структуры как совокупности элементов и взаимосвязей между ними.

Применение относительных и средних величин:

- простые средние арифметические;
- средние взвешенные;

2

**Группировка.** Отбор явлений и процессов по определенным признакам для целей их классификации.

Множество единиц объекта наблюдения расчленяется на однородные группы по основаниям группировки, которые могут быть качественными и количественными.

3

**Сравнение.** Наиболее распространенный способ конкретного анализа. Сопоставляются однородные величины для выявления, существующего между ними различия (сравнение показателей организационной структуры исследуемого предприятия с лучшими в соответствующей отрасли).





4

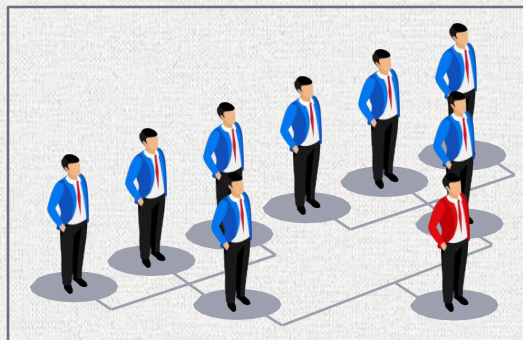
**Экспертные оценки.** Применяются, как правило, в тех случаях, когда оценка или анализ не могут быть выполнены на основе точных расчетов или выполнение подобных расчетов нецелесообразно в связи с низкой эффективностью.

5

**Экспертные оценки.** Применяются, как правило, в тех случаях, когда оценка или анализ не могут быть выполнены на основе точных расчетов или выполнение подобных расчетов нецелесообразно в связи с низкой эффективностью.

6

**Специальные методы диагностики:** методы математического, имитационного и других видов моделирования.







## Основные предпосылки изменения организационной структуры управления:

- неконкурентоспособность организации в рыночной структуре;
- чрезмерная замкнутость структурных подразделений на первых руководителях;
- перегруженность руководителей;
- недостаточная работа с персоналом;
- неадекватная информационная поддержка деятельности по коммерческим и финансовым вопросам;
- наличие заместителей директора с размытыми и пересекающимися служебными обязанностями;
- отсутствие необходимых финансовых и экономических служб в управленческой структуре;
- несовершенство самой системы производства и в связи с этим не эффективная система управления;



# МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ И АНАЛИЗА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ



- поиск новых организационных форм управления;
- организационная структура управления должна исходить из производственной деятельности;
- новые возможности автоматизации системы управления.







Группа ученых во главе с Дж. Коллинзом, проведя научное исследование, пришла к выводу, что не существует «правильной» системы ценностей, но при этом следование концепции приводит организацию к долгосрочным успехам.

## **Концепции долгосрочного успеха**

- Руководство 5-го уровня (комбинацией скромности и профессиональной воли)
- Сначала определиться с кем, а потом что делать
- Честный взгляд на суровые факты
- Выйти за пределы «проклятия компетентности»
- Обладать культурой дисциплины
- Выступать пионерами в применении технологий
- Раскручивать изменения медленно, как огромный маховик





# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПАТОЛОГИЯ

**Патологический подход** – это поиск организационных недостатков. Если представить, что в диагностике организационных характеристик ищется соответствие норме, то в данном случае специалист ищет отклонения от нормы.

Данный подход напоминает медицинский. Только в случае с организацией отсутствуют общепризнанный перечень патологий, глубокое изучение причинно-следственных связей и способов борьбы с ними.



Рассмотрим для примера оргпатологии (дисфункции), которые выделяет А. И. Пригожин. К ним он относит устойчивые причины целенедостижения.

Другие авторы выбирают другие критерии.





# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПАТОЛОГИЯ



## В строении организации

- Господство структуры над функцией
- Автаркия подразделения
- Несовместимость личности с функцией
- Бюрократия



## В организационных отношениях

- Конфликт
- Неуправляемость
- Бессубъектность
- Преобладание личных отношений над служебными
- Рассеивание целей фирмы на уровне подразделений и сотрудников



## В управленческих решениях

- Маятниковые решения
- Дублирование оргпорядка
- Игнорирование оргпорядка
- Разрыв между решениями и их реализацией
- Стагнация
- Подавление развития функционированием
- Демотивирующий стиль руководства
- Инверсия

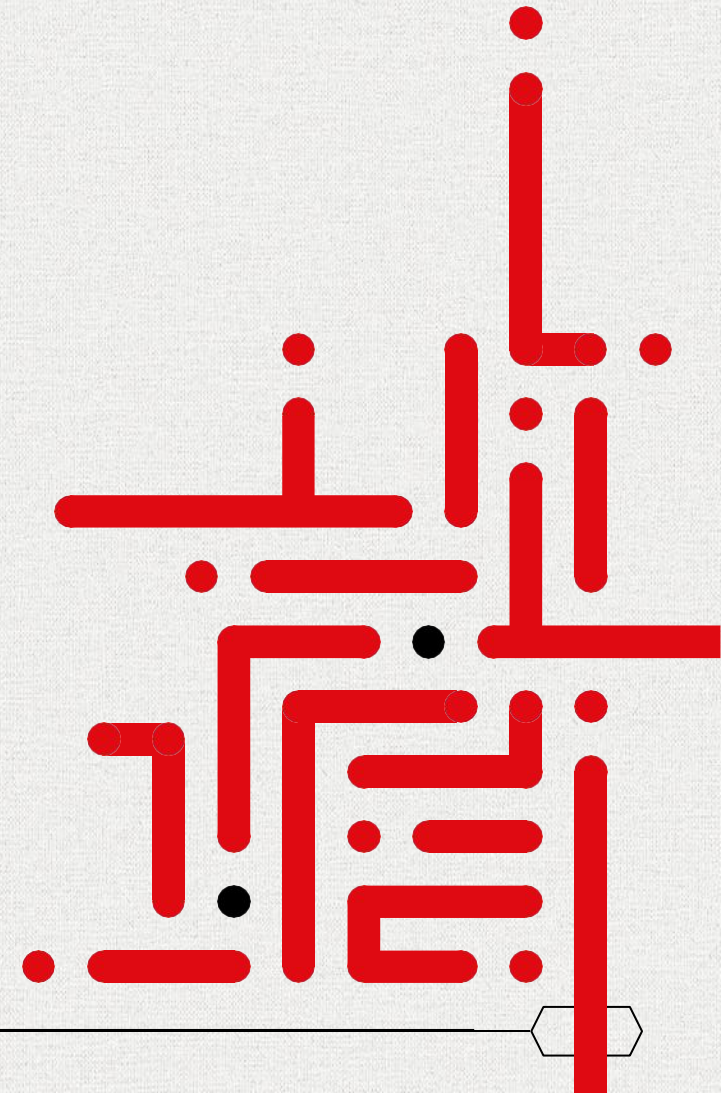




Московский  
Институт  
Психоанализа



# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДИАГНОСТИКИ







# ОБЩЕМЕТОДИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ

- Выбор между глубиной и широтой охвата исследования (т. е. детальностью изучения вопроса и силой обобщения полученных выводов);
- проблема ограниченности ресурсов (прежде всего, такого ресурса, как время);
- проблема влияния на социальную систему (когда исследователь, проводя исследование, приводит к появлению определенных «возмущений» в рамках организации);
- выбор источника информации;
- проблема отсутствия исследователя в организации, когда в ней происходят значимые события;
- проблема предвзятости исследователя;
- проблема определения «объективной реальности» («что исследователь изучает на самом деле?» – объект исследования или восприятие этого объекта разными членами организации);
- проблема измерения результатов и эффективности организационных явлений.



# НЕДОСТАТКИ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ ПРИ ИЗУЧЕНИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СИСТЕМ РОССИИ



- **Во-первых**, все они созданы применительно к условиям функционирования развитых в хозяйственном отношении стран (Великобритания, США, скандинавские страны, Германия и т. п.). По этой причине простой перенос этих моделей на российскую почву приводит к искажению ключевых организационных параметров.





# НЕДОСТАТКИ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ ПРИ ИЗУЧЕНИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СИСТЕМ РОССИИ



- **Во-вторых**, каждая из этих моделей освещает только какой-нибудь один из многочисленных аспектов организационной культуры.

*Например:*

- Г. Хофштед акцентирует внимание на национальных характеристиках, влияющих на жизнь экономических систем.
- Э. Шайн акцентирует внимание на ценностях, объединяющих в рамках единой организационной культуры работников предприятия.
- Д. Денисон акцентирует внимание на поиске гармонии между внутренней и внешней средой организации и т. д.).





- **В-третьих**, коммерциализации концепции организационной культуры.

В таких странах, как США, Великобритания, Германия, существует огромное количество консалтинговых фирм и коммерческих специалистов, основным доходом которых являются консультации в области организационной культуры. В консалтинговых кругах «стало модным «продавать» культуру так, как в бутиках продают произведения известнейших кутюрье».

Организационная культура в управлении становится неким «чудодейственным средством» повышения эффективности деятельности коммерческих и некоммерческих организаций, с помощью которого можно неплохо заработать. А это приводит к снижению объективности научного анализа: рыночный продукт должен быть красиво упакован и доступен для понимания потребителей. Отсюда упрощение ключевых положений концепции организационной теории в управлении, ее однобокое восприятие.

Возникает в этой области и чисто российская специфика, нехарактерная для зарубежных стран. Речь идет, прежде всего, об использовании концепции организационной культуры в целях снижения налоговой нагрузки на отечественный бизнес. Создаются различные схемы, которые позволяют оптимизировать налоговые выплаты и в основе которых лежит использование феномена организационной культуры.



# НЕДОСТАТКИ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ ПРИ ИЗУЧЕНИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СИСТЕМ РОССИИ



- **В-четвертых**, Российская специфика использования зарубежных методик проявляется, прежде всего, в некорректности их перенесения на отечественную почву, что находит свое проявление в следующем: редукция эталонных явлений и закономерностей российской действительности (организационная культура в наиболее передовых зарубежных компаниях подчинена принципу гуманизации экономики, а в России – принципу зарабатывания денег любыми способами и путями); гипертрофия эталонных явлений и закономерностей (многие организации и их подразделения в России подчас вынуждены заниматься не тем, ради чего они были созданы).

