Проектирование организации 2.

Вертикальные конструкты. Структура.

Структура организации

- ***Структура*** отражает *наиболее существенные, устойчивые связи между элементами системы и их группами, которые обеспечивают основные свойства системы*, иначе говоря, структура — это форма организации системы, скелет, костяк существования системы.

Структура организации

- организация, как сложная система, упорядочивает свои элементы: персонал, ресурсы, менеджмент, оборудование и т.д., - таким образом, что они в целом приобретают уникальные, свойственные только данной организации характеристики.

Структура организации

- От особенностей упорядоченности элементов зависит возможность получения максимальной эффективности организации через степень раскрытия потенциалов групп и отдельных работников, приобретающих в организации новые возможности для самореализации.

СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

Анализ структуры с точки зрения сильных и слабых сторон организации направлен на выявление:

- Соответствия системе целей предприятия;
- Соответствия и координации бизнес-процессов;
- Определения эффективности распределения функций персонала и их координации.

Любая организация имеет как минимум:

Формульную структуру (структуру управления)

- Четкое распределение функций и полномочий
- Зафиксированное в документах построение организации
- Регламентация деятельности на основе официальных документов.
- Ориентация на цели организации
- Официальные связи сотрудников
- Является инструментом реализации стратегии (и адаптируется под новую стратегию).

Неформальную структуру (структуру отношений)

- Является результатом развития как трудовых, так и эмоциональных отношений между сотрудниками.
- Определяет множественные неформальные роли людей в коллективе.
- Основывается на совместимости и срабатываемости людей.
- Ориентирована на цели и потребности сотрудников.
- Создает внутреннюю среду (климат и культуру), влияющую на эффективность работы организации.

СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

- Структура управления обеспечивает выполнение общих и конкретных функций управления, сохраняет целесообразные вертикальные и горизонтальные связи и разделение элементов управления.

Проектирование структуры.

Формальную структуру организации можно проектировать различными способами:

- На основе дерева целей.
- На основе проектирования (дизайна) работ.
- Комбинируя способы построения структуры от дерева целей и проектирования работ.
- На основе эволюционного развития организации (по Г.Минцбергу)
- На основе развития потенциала сотрудников и др.

Проектирование структуры

- **Г.Минцберг «Структура в кулаке»:**
- Структуру организации можно определить как простую совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач.

Координационные механизмы

- Пять координационных механизмов в основном раскрывают способы, посредством которых организации координируют свою деятельность:
  - взаимное согласование,
  - прямой контроль,
  - стандартизация рабочих процессов,
  - стандартизация выпуска и
  - стандартизация навыков и знаний (квалификации).

Координационные механизмы

1. ***Взаимное согласование способствует*** **координации труда благодаря простому процессу неформальных коммуникаций.** При взаимном согласовании контроль над процессом труда осуществляется самими работниками.

Координационные механизмы

- Взаимное согласование используется:
- При минимальном количестве участников (два гребца на байдарке; три повара, готовящие праздничный обед…)
- В начале существования организации, когда ее создатели начинают реализацию бизнес-идеи
- **В творческой, командной работе**, когда успех предприятия изначально зависит от способности специалистов, осваивающих «еще не отмеченный на карте маршрут», приспосабливаться друг к другу

Координационные механизмы

2. Развиваясь из простейшей формы (в мастерской—
пять или шесть работников, в «супербайдарке»—
полтора десятка гребцов), организация, как правило, обращается ко второму координационному механизму.

- ***Прямой контроль способствует*** **координации потому, что ответственность за работу других**
людей, определение заданий для них и наблюдение за их действиями возлагается на одного человека
По сути, один мозг координирует работу
нескольких пар рук

Координационные механизмы

Особенности прямого контроля:

- Здесь очень четкое разделение труда между работниками
- Для координации их действий одного взаимного согласования недостаточно, поэтому распоряжения отдает лидер или менеджер.

Координационные механизмы

3. Процесс труда может координироваться и в отсутствие взаимного согласования действий или прямого контроля.
- Его можно ***стандартизировать,*** когда координация достигается на стадии разработки, еще до начала процесса труда, так сказать, на «чертежной доске». Рабочим сборочного конвейера автомобиле-строительного завода или хирургам в операционной обычно не нужно беспокоиться о согласовании действий с коллегами - они и так точно знают, кто что должен делать, и действуют соответственно.

Координационные механизмы

- Сам процесс труда, его результаты и исходные условия — навыки (и знания) выполняющих его людей — можно запланировать так, чтобы они отвечали заданным стандартам.
- Три основных способа достижения координации путем стандартизации:

Координационные механизмы

3. Стандартизация рабочих процессов **предполагает точное определение (спецификацию) или программирование содержания труда.**

Пример с прилагаемыми к детским игрушкам инструкциями, посредством которых производитель стандартизирует действия родителей или ребенка по их сборке.

Координационные механизмы

4. **Когда специфицируются результаты труда, например параметры изделия или норма выработки, принято говорить о *стандартизации выпуска.***

- Пассажир такси не объясняет водителю, как управлять машиной или какой дорогой ехать; он просто сообщает, куда его доставить.

Координационные механизмы

- Стандартизация выпуска предполагает изначальную координацию задач (согласованность целей и критериев их достижения).
- Например, в переплетной мастерской известно, что страницы, полученные из одной типографии, точно подойдут к доставленным с другого предприятия обложкам.

Координационные механизмы

- Иногда фирме требуется стандартизация, но при этом стандартизировать ни труд, ни его результаты невозможно. В подобной ситуации необходимо стандартизировать если не процессы труда и не выпуск, то рабочую силу.

Координационные механизмы

- 5. ***Стандартизация навыков и знаний (квалификации, компетенций)*** **означает точное определение необходимого для участия в процессе труда уровня подготовки работников.**

Координационные механизмы

- По мере усложнения деятельности организации выбор средств координации меняется: от взаимного согласования к прямому контролю и стандартизации рабочих процессов (преимуществен-
но), выпуска или знаний и навыков и, наконец, вновь к взаимному согласованию.

Координационные механизмы

- На практике, в организациях, как правило, комбинируются все пять координационных механизмов. Т.к.:
- Независимо от степени стандартизации всегда необходима некая доля прямого контроля и взаимного регулирования.
- Современные организации просто не могут существовать без руководителя и неформального общения, которые нужны хотя бы для преодоления неэластичности стандартизации.

Проектирование (дизайн) структуры

- Структура должна быть спроектирована таким образом, чтобы организация владела и управляла системами рабочих потоков и сама задавала взаимосвязи между своими частями.
- Эти потоки и взаимосвязи нельзя однозначно назвать линейными по форме (когда один элемент следует строго за другим).

Пять частей организации

- Г.Минцберг предлагает особую диаграмму пяти частей организации.
- Он разработал ее проанализировав различные составные части организации и действующих в них людей.

Диаграмма пяти основных частей организации

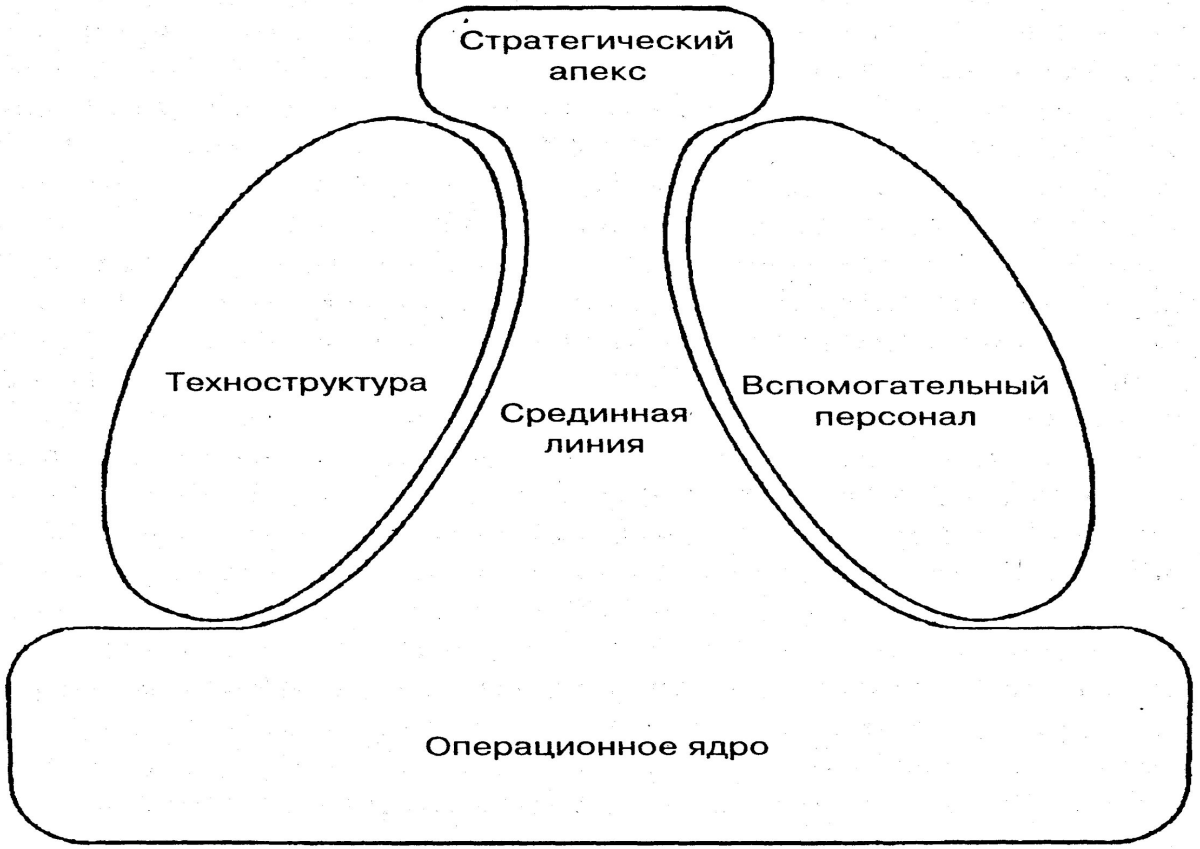


Рис. 1.2. Основные части организации

Пять частей организации

- Основу организации составляют *операторы— люди,* выполняющие базовую работу по производству продуктов и предоставлению услуг. Они образуют *операционное ядро.*
- **В операционное ядро организации входят ее члены (операторы), выполняющие связанную с производством товаров и услуг основную деятельность.**
- Операторы выполняют четыре основные функции:

Пять частей организации

- Они *обеспечивают исходную базу* производства. Например, в производственной фирме отдел закупок приобретает сырье и материалы, а отдел доставки обеспечивает их поступление и распределение по цехам.
- Они *трансформируют исходные материалы в готовую продукцию.* Одни организации перерабатывают сырье. Другие из отдельных деталей комплектуют готовые изделия.
  Третьи обрабатывают информацию или изменяют, преображают людей.

Пять частей организации

- Они *распределяют продукцию* — например, продавая и физически распространяя то, что получается в результате трансформации.
- Они *оказывают прямую поддержку* обеспечению исходных условий, трансформации и распределению результата — например, осуществляя техническое обслуживание оборудования и помогая управлять сырьевыми и материальными запасами.

Пять частей организации

- По сравнению с другими частями организации работа операционного ядра стандартизируется в наивысшей степени, что позволяет предотвратить внешнее вмешательство в рабочий процесс.

Пять частей организации

- Насколько высока эта степень— зависит, конечно, от специфики деятельности. И рабочие сборочного конвейера на автомобилестроительном заводе, и профессора в университете относятся к операторам, но труд первых намного более стандартизирован, чем работа вторых.
- В простейших организациях операторы, как правило, самодостаточны, координируют свои действия с помощью взаимных согласований.

Пять частей организации

- Операционное ядро -- сердце любой организации, та часть, где создается основная продукция благодаря которой она существует.
- Но организации, за исключением самых маленьких, нуждаются еще и в административном компоненте, который включает в себя стратегическую вершину, срединную линию и техноструктуру.

Диаграмма пяти основных частей организации

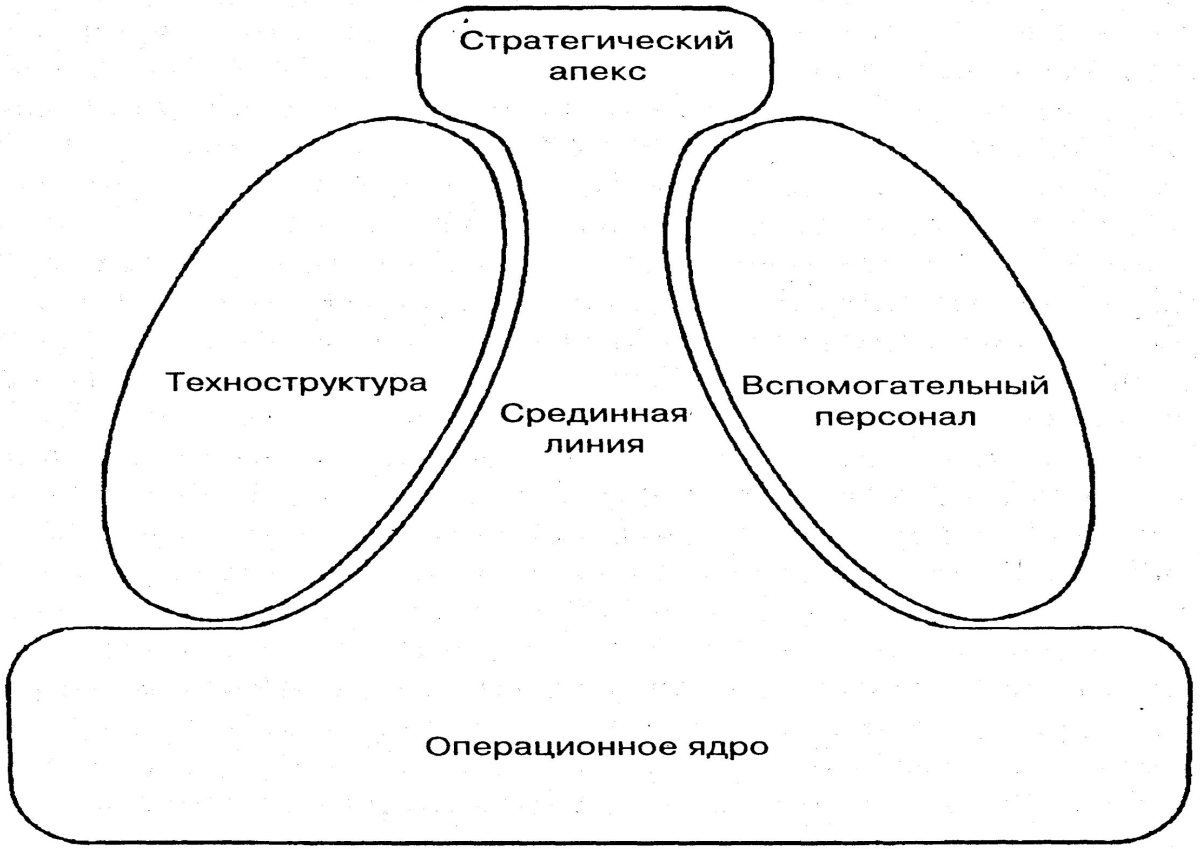


Рис. 1.2. Основные части организации

Пять частей организации

- ***Стратегический апекс***
- На другом конце организационного «ствола» расположена стратегическая вершина. К ней принадлежат люди, несущие всю *полноту* ответственности за организацию, - главное административное лицо (будь то президент, исполнительный директор или папа римский) или любые другие менеджеры высшего уровня, осуществляющие общее руководство.
- Здесь же находятся и те, кто оказывает непосредственную помощь высшим руководителям, — их секретари, ассистенты и т. п.

Пять частей организации

- **Стратегическая вершина обязана обеспечить эффективное выполнение организацией ее миссии, а также обслуживание потребностей тех, кто контролирует организацию или обладает иной властью над ней** (собственники, государственные органы, профессиональные объединения, группы влияния).

Пять частей организации

- Стратегический апекс имеет три круга обязанностей.
- Во--первых, зто уже упоминавшийся **прямой контроль**. Менеджеры стратегической вершины (а также срединной линии) влияют на организацию в той степени, в какой организация полагается на этот механизм координации. Они распределяют ресурсы, отдают распоряжения, санкционируют принципиальные решения, разрешают конфликты, структурируют организацию и подбирают кадры, наблюдают за работой сотрудников, мотивируют и поощряют их.

Пять частей организации

- Второй круг обязанностей — управление пограничными условиями деятельности организации — ее **взаимоотношениями с внешней средой**.
- Третий круг обязанностей связан с **разработкой стратегии организации**.
- Стратегию можно рассматривать как связующее звено между организацией и внешней средой. Поэтому формирование стратегии предполагает интерпретацию внешних условий и выработку соответствующей линии организационных решений («стратегии»).

Пять частей организации

- В целом стратегическая вершина представляет наиболее широкую и, как следствие, наиболее абстрактную перспективу организации.
- Работа на этом уровне обычно характеризуется минимумом повторяемости и стандартизации, значительной свободой действий и относительно длительными циклами принятия решений.
- Координация действий самих менеджеров стратегического апекса лучше всего достигается с помощью взаимного согласования.

Диаграмма пяти основных частей организации

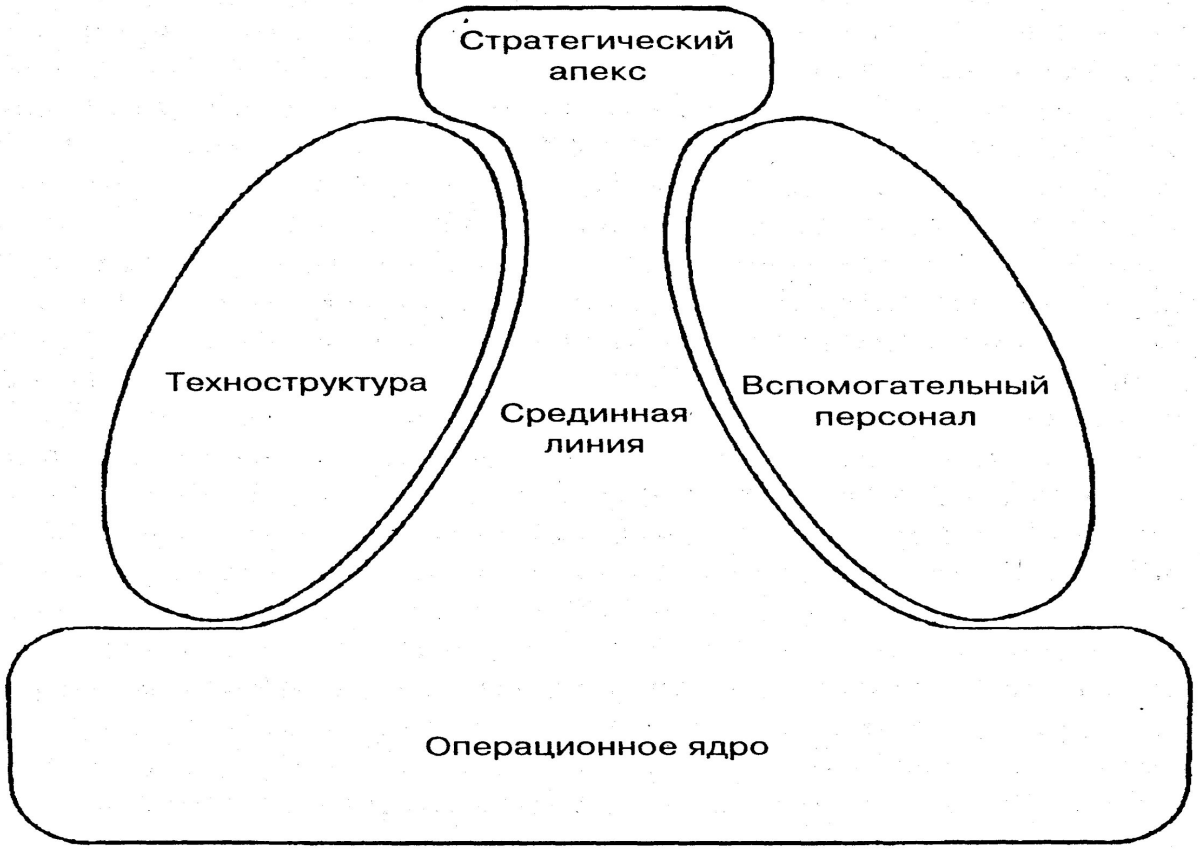


Рис. 1.2. Основные части организации

Пять частей организации

- ***Срединная линия***
- **Стратегический апекс и операционное ядро соединяет**
  цепь наделенных формальными полномочиями менеджеров *срединной линии.*
- Цепочка тянется от высших руководителей к *супервайзорам первого уровня* (например, бригадирам), находящимся непосредственно над подчиненными им операторами, и воплощает координационный механизм, который мы называем прямым контролем.
- В большинстве случаев такие цепочки являются скалярными, то есть вытянутыми сверху донизу в одну прямую линию. Но некоторые цепи разветвляются и вновь соединяются, один «рядовой» сотрудник может подчиняться более чем одному непосредственному «начальнику».

Пять частей организации

- Число «звеньев» цепочки менеджеров срединной линии зависит от размеров организации и от того, в какой
мере она полагается на прямой контроль как средство координации.
- Теоретически, контролировать деятельность всех операторов способен один руководитель — главный менеджер стратегического апекса.
- Но на практике прямой контроль требует тесного личного контакта между менеджером и оператором, поэтому один управленец, как правило, контролирует ограниченное число операторов — то есть существует так называемая норма управляемости (или предельный объем находящихся в подчинении у менеджера «единиц»).

Пять частей организации

- Супервайзор первого уровня отвечает за нескольких операторов, формирующих базовую организационную единицу (подразделение),
- другой менеджер отвечает за несколько таких единиц, формирующих единицу более высокого уровня, и т. д.;
- все единицы подчиняются одному менеджеру из стратегической вершины, занимающему «главную административную» должность, и формируют всю организацию.
- Так устроена организационная *иерархия.*

Пять частей организации

- В данной иерархии менеджер срединной линии выполняет ряд задач в потоке распространяющегося вверх и вниз прямого контроля:
- В процессе «обратной связи» он собирает информацию об эффективности его собственной организационной единицы и передает часть ее (предварительно обобщив) наверх, менеджерам следующего уровня.

Пять частей организации

- Менеджеры срединной линии выступают посредниками в потоке принятия решений. Наверх они передают информацию о неполадках в подразделениях, выдвигают предложения об изменениях и решениях, требующих санкции высшего руководства.
- С некоторыми проблемами менеджер срединной линии справляется сам, для решения других должны быть приняты меры на верхнем уровне иерархии.

Пять частей организации

- Менеджеру срединной линии «спускаются» ресурсы, которые он должен распределить в своем подразделении, информация о правилах и планах, которые необходимо разработать, проекты, которые должны быть реализованы.

Пять частей организации

- Но, как и от старшего менеджера, от управленца среднего звена требуется нечто большее, чем просто осуществление прямого контроля. Ему также приходится управлять пограничными условиями деятельности своей организационной единицы.
- Каждый менеджер срединной линии поддерживает контакты с другими управленцами, аналитиками, сотрудниками аппарата, независимыми специалистами.
- Кроме того, подобно старшим руководителям, менеджер среднего звена участвует в формировании стратегии подразделения (которая определяется общей стратегией организации).

Диаграмма пяти основных частей организации

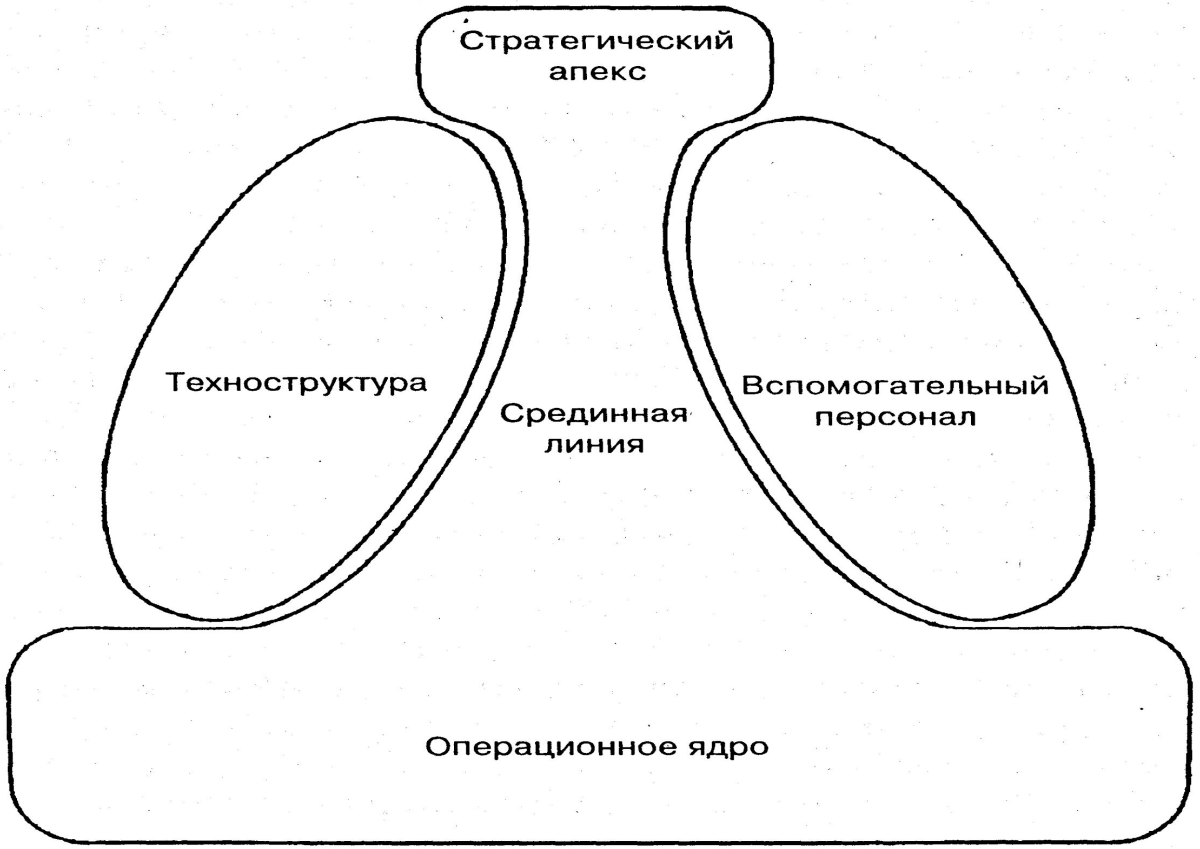


Рис. 1.2. Основные части организации

Пять частей организации

- ***Техноструктура***
- К техноструктуре относятся аналитики (и штат помогающих им служащих), которые обслуживают организацию, оказывая влияние на работу других сотрудников. Так называемые консультирующие должности.
- Аналитики не принимают непосредственного участия в операционном рабочем потоке — они могут проектировать его, планировать, модифицировать, обучать задействованных в нем людей, но сами не являются его участниками.
- Техноструктура эффективна только тогда, когда использование аналитических инструментов позволяет повысить производительность других работников.

Пять частей организации

- Аналитики техноструктуры, , занимающиеся вопросами адаптации, изменения организации в ответ на изменения внешней среды, вопросами управления, стабилизации и стандартизации схем деятельности организации.
- **Они определяют формы стандартизации в организации.**
- Чем более стандартизирована деятельность организации, тем больше она полагается на техноструктуру.
- Такая стандартизация уменьшает необходимость в прямом контроле, и нередко с обязанностями, которые выполняли менеджеры, справляются рядовые сотрудники.

Пять частей организации

- Соответственно трем формам координации можно выделить три типа аналитиков по вопросам управления:
- техники-нормировщики (например, инженеры по организации производства), стандартизирующие рабочие процессы;
- аналитики по планированию и контролю (например, специалисты по долгосрочному планированию, по контролю над качеством продукции, составители производственных графиков), стандартизирующие результат;
- аналитики-кадровики (включая инструкторов и специалистов по подбору кадров), стандартизирующие квалификацию (хотя в основном эта стандартизация происходит вне организации, еще до найма работников).

Пять частей организации

- В развитой организации техноструктура может работать на всех уровнях иерархии.
- На нижних уровнях производственной фирмы аналитики стандартизируют текущий
рабочий поток, составляя производственные графики, выполняя методико-временной анализ работы операторов, разрабатывая системы контроля над качеством.

Пять частей организации

- На среднем уровне они занимаются стандартизацией интеллектуальной деятельности организации (например, обучая менеджеров среднего звена) и проводят исследования по решению информационных задач.
- По поручению стратегического апекса аналитики разрабатывают системы стратегического планирования и финансового контроля над выполнением поставленных перед основными производственными подразделениями целей.

Пять частей организации

- Хотя главная задача аналитиков состоит в стандартизации труда других работников, их собственные действия координируются с деятельностью остальных посредством взаимного согласования. (Однако эта координация, разумеется, невозможна без стандартизации навыков, поскольку аналитики, как правило, являются высококвалифицированными специалистами.) Поэтому немалую долю рабочего времени аналитиков занимают неформальные коммуникации.

Диаграмма пяти основных частей организации

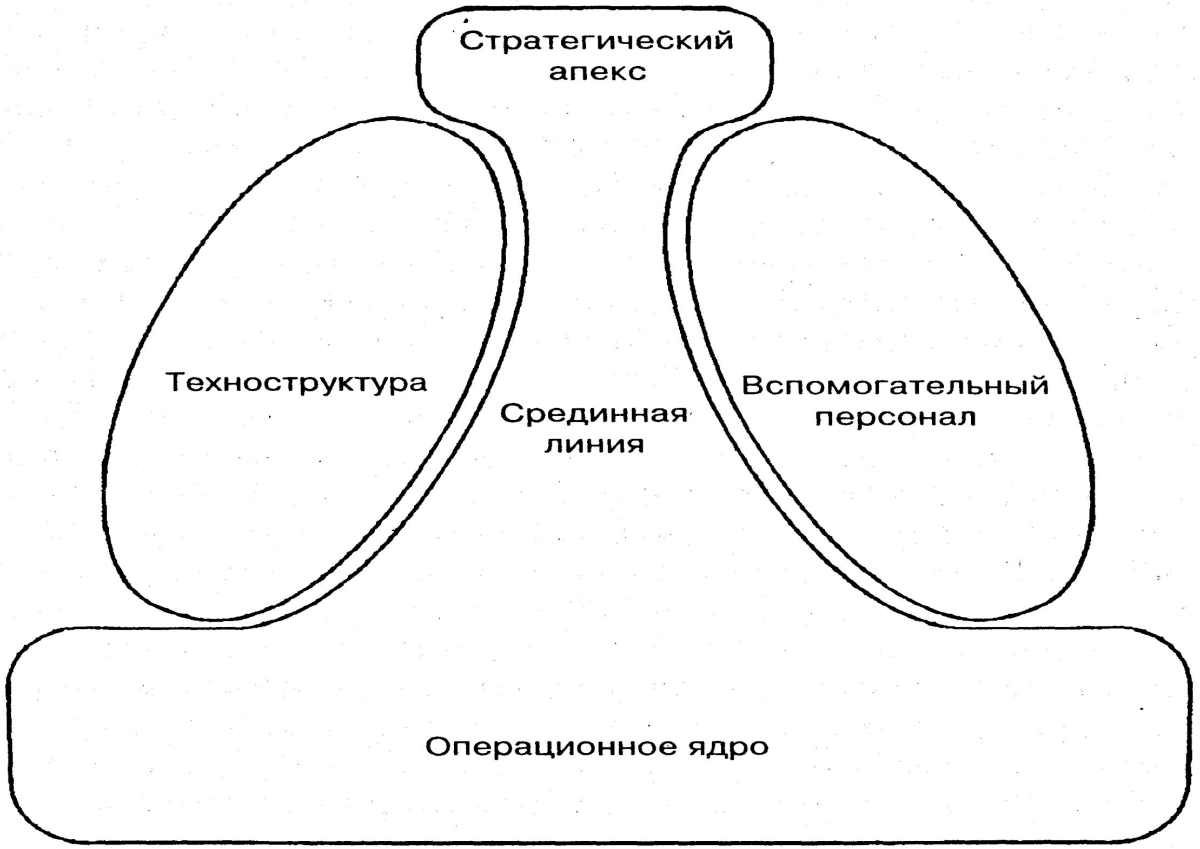


Рис. 1.2. Основные части организации

Пять частей организации

- ***Вспомогательный персонал***
- На схеме практически любой современной крупной организации мы видим множество организационных единиц (все они специализированные), обеспечивающих поддержку организации за рамками текущего рабочего процесса.
- Эти единицы образуют *вспомогательный персонал.*

Пять частей организации

- Во второй половине XX века вспомогательный персонал стремительнее развивался.
- Данный феномен обусловлен углублением всевозможных типов специализации — научных исследований, трудовых отношений, связей с общественностью и многих других.
- Организации стремились самостоятельно выполнять эти и другие, более традиционные вспомогательные функции (например, техническое обслуживание и обеспечение работников питанием).

Пять частей организации

- *Однако в настоящее время эта тенденция сменилась обратной – большую часть функций вспомогательного персонала современные организации отдают на аутсорсинг.*
- *Возникают центрированные сетевые структуры.*

Пять частей организации

- *Взаимодействие координационных механизмов и составляющих организации приводит к появлению различных структур, как давно известных, механистичных, так и современных, более гибких и органичных.*

ВИДЫ СТРУКТУР ОРГАНИЗАЦИИ

Выделяются несколько основных типов организационных структур управления:

А. ТРАДИЦИОННЫЕ (МЕХАНИСТИЧЕСКИЕ)

- - линейная;
- - функциональная;
- - линейно-функциональная;
- - дивизиональная;

Б. ГИБКИЕ (ОРГАНИЧЕСКИЕ)

- - матричная;
- - множественная;
- - сетевая;
- - виртуальная и т.д.

ТРАДИЦИОННЫЕ ТИПЫ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

В ***линейной*** структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности.

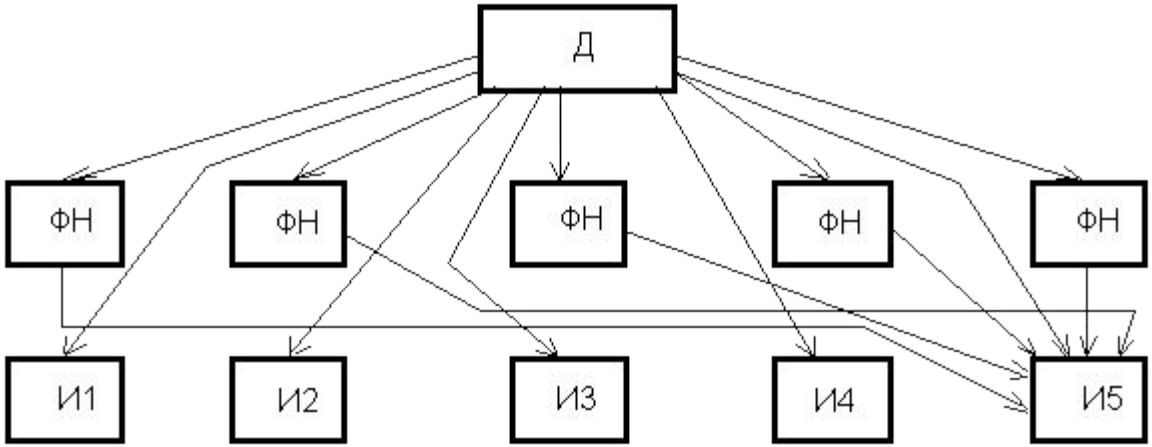
- Достоинство - простота, экономичность, предельное единоначалие.
- Основной недостаток - высокие требования к квалификации руководителей.

линейная структура управления

ВИДЫ СТРУКТУР ОРГАНИЗАЦИИ

- ***Функциональная*** организационная структура реализует тесную связь административного управления с осуществлением функционального управления.
- В этой структуре нарушен принцип единоначалия и затруднена кооперация.

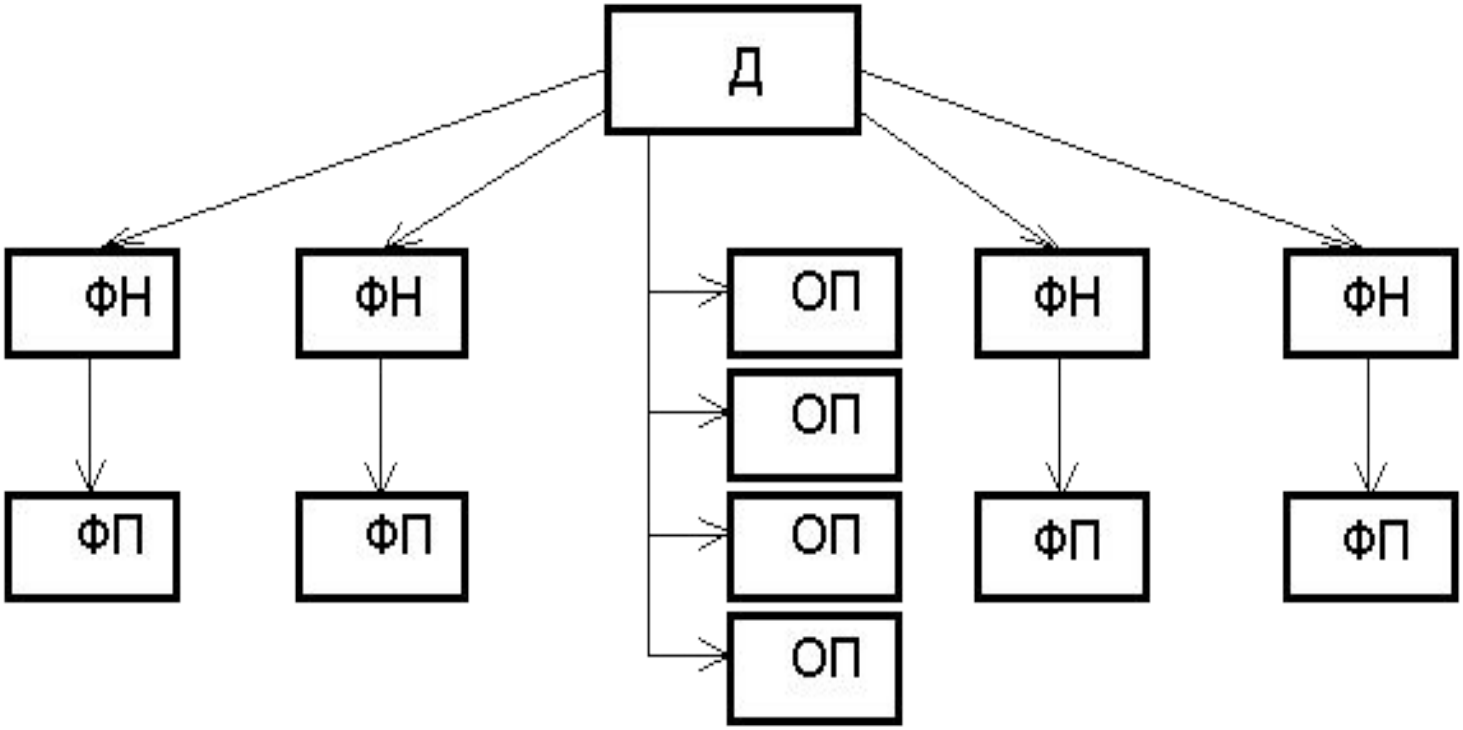
Функциональная организационная структура



ВИДЫ СТРУКТУР ОРГАНИЗАЦИИ

- ***Линейно-функциональная*** структура – ступенчатая и иерархическая.
- При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы.
- Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления.

Линейно-функциональная структура

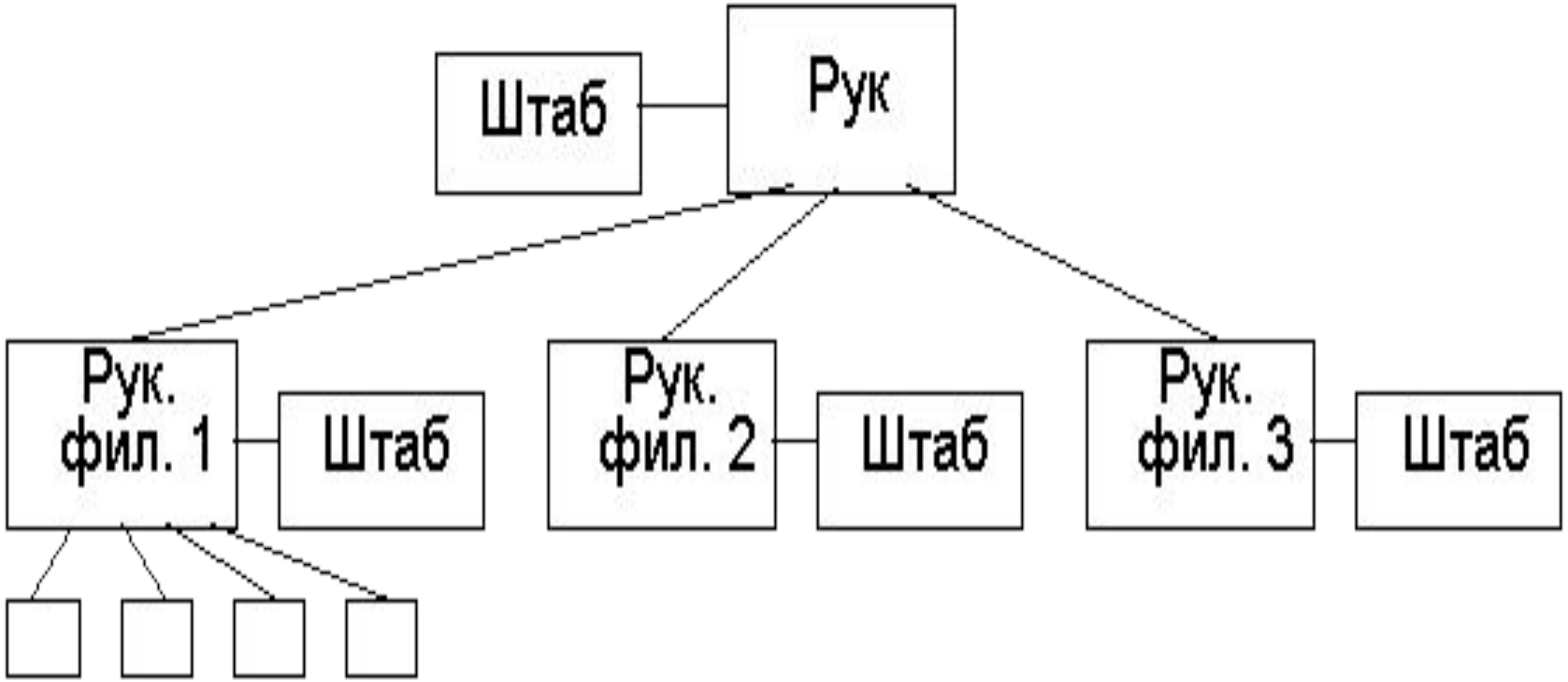


ВИДЫ СТРУКТУР ОРГАНИЗАЦИИ

Дивизиональная (*филиальная)* структура

- Дивизионы (филиалы) выделяются или по области деятельности или географически. Иногда такую систему называют штабной, так как функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного руководителя.

Дивизиональная структура

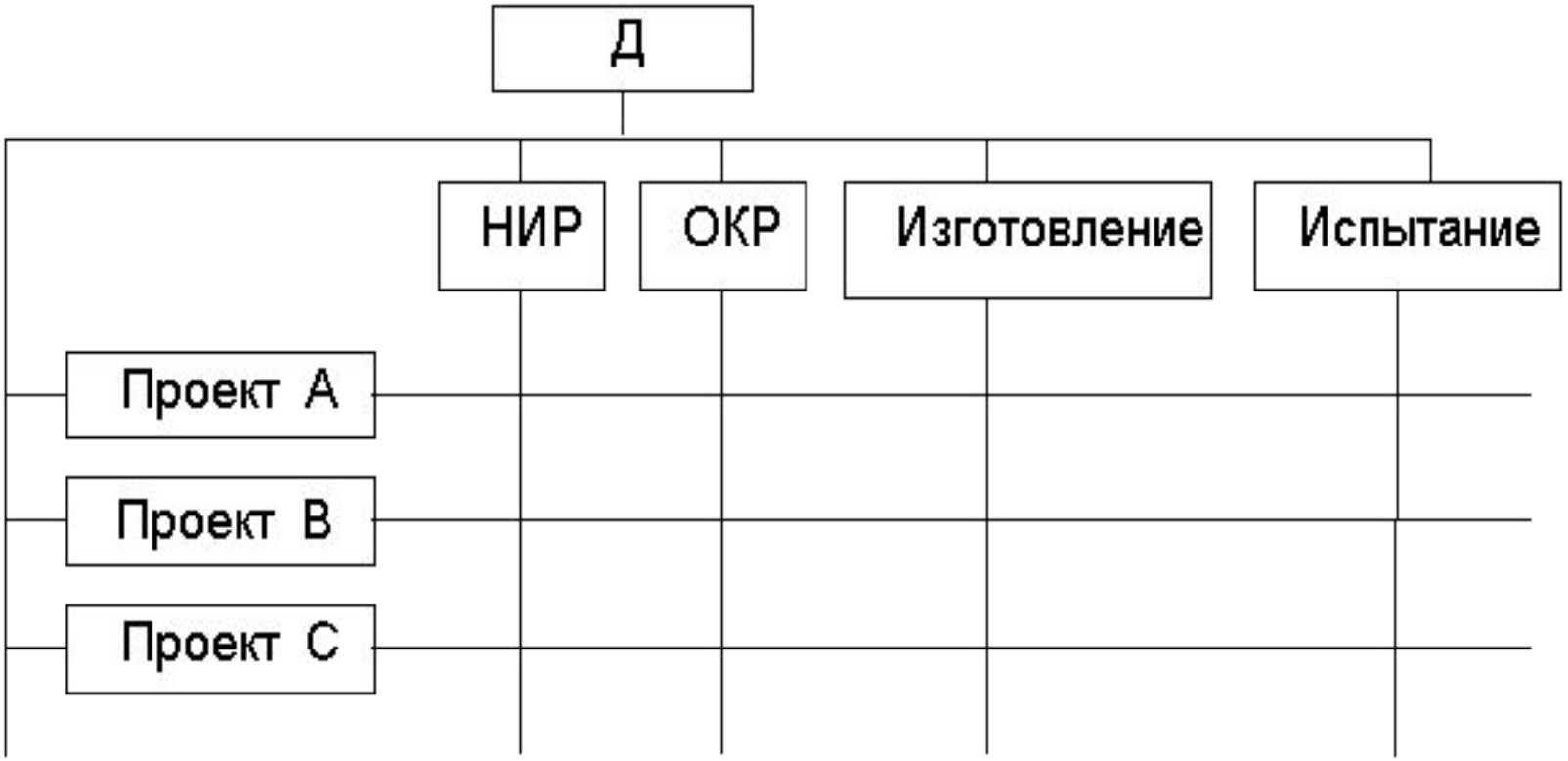


ВИДЫ СТРУКТУР ОРГАНИЗАЦИИ

Матричная структура

- характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - линейный, другой - руководитель программы или направления).

Матричная структура

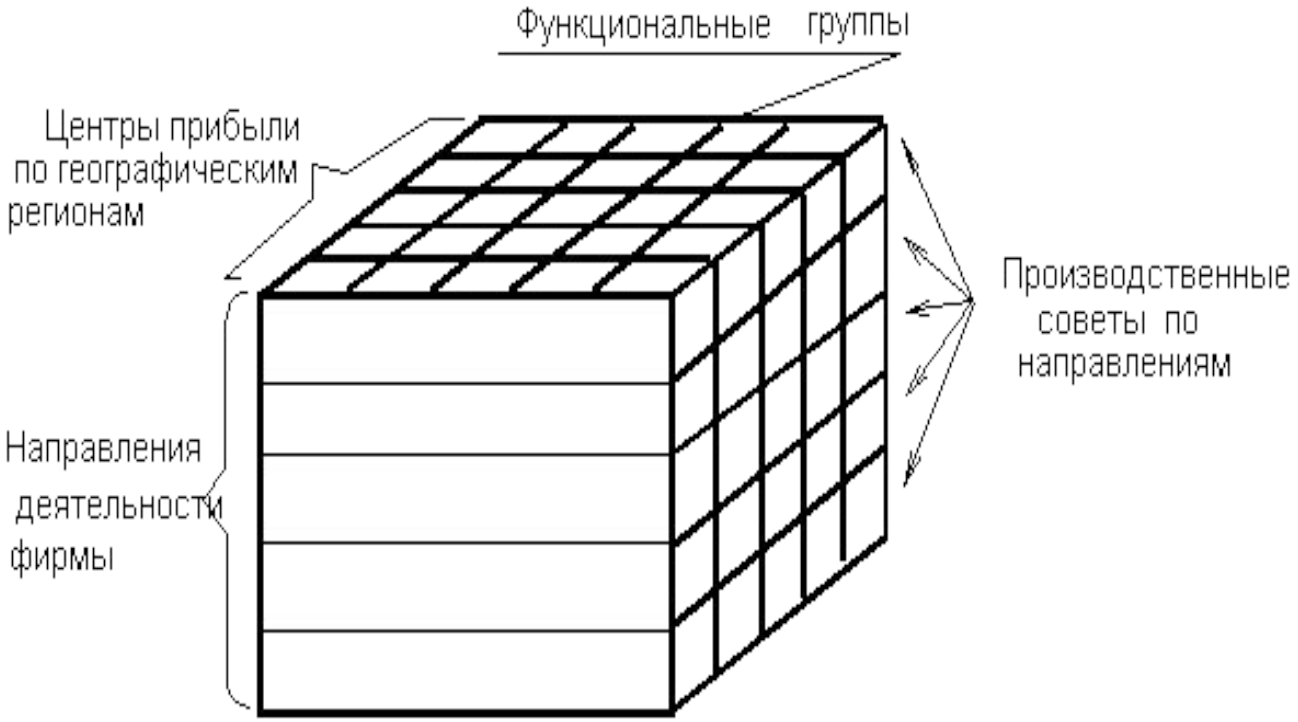


ВИДЫ СТРУКТУР ОРГАНИЗАЦИИ

- ***Множественная*** структура объединяет различные структуры на разных ступенях управления.

Например, филиальная структура управления может применяться для всей фирмы, а в филиалах - линейно-функциональная или матричная.

Множественная структура



НОВЫЕ СТРУКТУРЫ

Горизонтальные корпорации:

- Такие корпорации представляют собой плоскую иерархию, при этом сокращается вертикальное администрирование, вплоть до полного отказа от иерархии и выделения функциональных и штабных органов.
- Выявляются и устраняются работы, которые не обеспечивают получение добавочной стоимости.
- Происходит минимизация деятельности внутри каждого базового

НОВЫЕ СТРУКТУРЫ

- Основой горизонтальной корпорации становятся автономные межфункциональные рабочие группы (команды), каждая из которых имеет определенную цель и осуществляется четкий контроль достижения этих целей.
- Используется минимально возможное количество автономных групп (команд) для осуществления соответствующих базовых процессов.

НОВЫЕ СТРУКТУРЫ

- Основным критерием эффективности деятельности компании становится степень удовлетворенности конкретных потребителей.
- В законченном виде горизонтальная корпорация имеет лишь несколько менеджеров высшего звена, в ведении которых централизованные функции финансов и управления персоналом, максимум 3-4 уровня управления, осуществляющих координацию базовых процессов. Персонал работает совместно в автономных командах над решением кардинальных вопросов, разработкой проектов.

НОВЫЕ СТРУКТУРЫ

Основными преимуществами горизонтальных корпораций являются:

- Возросшая гибкость и максимальное приспособление к меняющимся условиям рынка.
- Сокращение нерациональных затрат.
- Целенаправленная мобилизация всех ресурсов компании.

НОВЫЕ СТРУКТУРЫ

Сетевые компании.

Использование сетевых принципов организации компаний становится в западных странах ведущим направлением менеджмента. В связи с:

- Постоянным изменением внешней среды и необходимостью адаптации компаний к этим изменениям.
- Постоянным усложнением производственной и коммерческой деятельности компаний.
- Повышением значения фактора времени (повышение оперативности действий требует нового подхода к методам производства и управления).
- Расширением пространства компании (если она хочет выжить надо очень быстро раздвинуть свой рынок до национальных, а затем до мировых масштабов).

НОВЫЕ СТРУКТУРЫ

А также в связи с:

- Низкой эффективностью общепринятых форм кооперации при решении сложных проблем хозяйственной деятельности.
- Стремлением к автономным формам труда.
- Наличием межорганизационных систем информации и коммуникации (благодаря современным информационным технологиям).
- Сетевые системы отражают связи между элементами внутренней и внешней среды компаний.

Сетевая структура организации

- Партнер 1
- Партнер 2
- Партнер 3
- Партнер 4
- Партнер 5

НОВЫЕ СТРУКТУРЫ

- Сетевая модель одинаково применима как в качестве модели внутриорганизационного сотрудничества по использованию потенциальных ресурсов, так и между компаниями и группами компаний.
- Тогда это становится моделью аутсорсинга.

НОВЫЕ СТРУКТУРЫ

Оболочечные и виртуальные компании.

- Оболочечная компания – это компания, которая часть бизнес-функций, прежде всего, собственно производство продукции передает на контрактной основе сторонним подрядчикам, а сама сосредотачивается на трансакционной составляющей бизнеса, т.е. определяет, что и сколько производить, как и кому реализовывать.

Основными недостатками оболочечных фирм являются:

- Конкуренция со стороны собственных подрядчиков.
- Сложность в контроле качества производства.
- Постоянная угроза устойчивости бизнеса, так как торговая здесь – всего лишь имя, а не продукт.

ВИДЫ СТРУКТУР ОРГАНИЗАЦИИ

Все эти структуры различаются по:

- Степени формализации, т.е важности для организации наличия письменных инструкций и правил, предопределяющих действия работников.
- Централизации, т.е. степени делегирования высшим руководством полномочий для принятия решений.
- Сложности, т.е. количеству наименований разных должностей и уровней власти в организации.
- Формализация, централизация и сложность влияют на специфику строения, количество и взаимодействие элементов организации.
- Уникальность структуры и ее соответствие целям и деятельности организации влияет на эффективность.