

# Организационный дизайн

# Литература основная

- Баринов В.А. Организационное проектирование: Учебник/ В. А. Баринов. - М : ИНФРА-М, 2013.
- Борисова Л.Г. Организационный дизайн и современные концепции управления. - М.: Дело АНХ, 2008.
- Дафт Р., Мерфи Дж., Уилморт Х. Организационная теория и дизайн. – СПб.: Питер, 2013.
- Коллинз, Д., Поррас Д. К60 Построенные навечно : Успех компаний, обладающих видением. — 2-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.
- Лалу Ф. Открывая организации будущего /— М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016.
- Минцберг Г. Структура в кулаке. –СПб.: Питер, 2004.
- Burton M.R., Obel B, DeSanctis G. Organizational Design: a step – by - step approach.- Cambridge university press, 2011.

# Концепция ОД

В современных организационно-экономических исследованиях наметился переход от известного термина «организационная структура» (organizational structure) к более общему – «организационный дизайн (архитектура)» (organizational design или organizational architecture).

Организационная структура – понятие индустриальной экономики (важны координация и контроль, доминируют крупные корпорации, иерархические бюрократические структуры), а организационный дизайн в большей степени характерен для постиндустриальной экономики (в котором акцентируются гибкие структуры, необходимость объединения знаний и навыков персонала и командная работа). Структура – это нечто достаточно стабильное, а организационный дизайн – подвижное и изменяющееся под воздействием различных факторов.

Организационный дизайн исходит из представления о том, что важно не столько соблюсти четкую расстановку сил и распределить функции и полномочия, сколько добиться эффекта синергии от грамотного использования команд, лидерского потенциала сотрудников, применения методов управления знаниями, умелого использования информационных технологий.

# Понятие ОД

- 1) отождествление организационного дизайна с организационным проектированием;
- 2) установление разделения труда между организационными единицами, то есть отождествление ОД с процессом департаментизации, элементами которого являются: процессы, функции, потребители, географические сегменты;
- 3) это творческий метод, процесс и результат проектирования предприятия, его процессов и систем, ориентированный на достижение наиболее полного соответствия создаваемых структур, процессов и среды возможностям и потребностям заинтересованных сторон (стейкхолдеров).

# Отличительные характеристики организационной структуры и организационного дизайна

Характеристика	Организационная структура	Организационный дизайн
Тип строения	Жесткий	Гибкий
Причина возникновения	Необходимость разделения и кооперации процесса труда	Необходимость объединения знаний и навыков человеческого капитала
Деление	По уровням иерархии и функциональным областям	По компетенции и знаниям (часто временное)
Элементы	Работники, иерархические звенья, внешние субъекты	Лидеры, команды, проектные группы

Структура возникает в связи с необходимостью разделения и кооперации сложного и многогранного процесса труда, а дизайн – в связи с необходимостью объединения уникальных знаний и навыков работников как ключевой компетенции фирмы.

Если для организационных структур существуют универсальные принципы их формирования, то для дизайна такие принципы сформулировать крайне сложно, поскольку дизайн конкретной организации, по сути, индивидуален.

Концепция ОД носит ***системный характер***, т.к. предусматривает взаимосвязь основных блоков организации. **Решения по выбору организационного дизайна должны быть направлены на достижение соответствия всех блоков друг другу.**

# Модель ОД

К началу 1970-х гг. были определены основные факторы, воздействующие на организационный дизайн фирмы:

**Окружение** (наличие сил, препятствующих достижению организацией поставленных целей; степень осведомленности членов организации о присутствии, возможных формах проявления и последствиях воздействий данных сил).

**Стратегия** (способ реакции организации на воздействие окружения).

**Структура задач** (уровень повторяемости и «разделимости» действий, выполняемых в организации, а также уровень капиталоемкости, то есть соотношения живого и овеществленного труда).

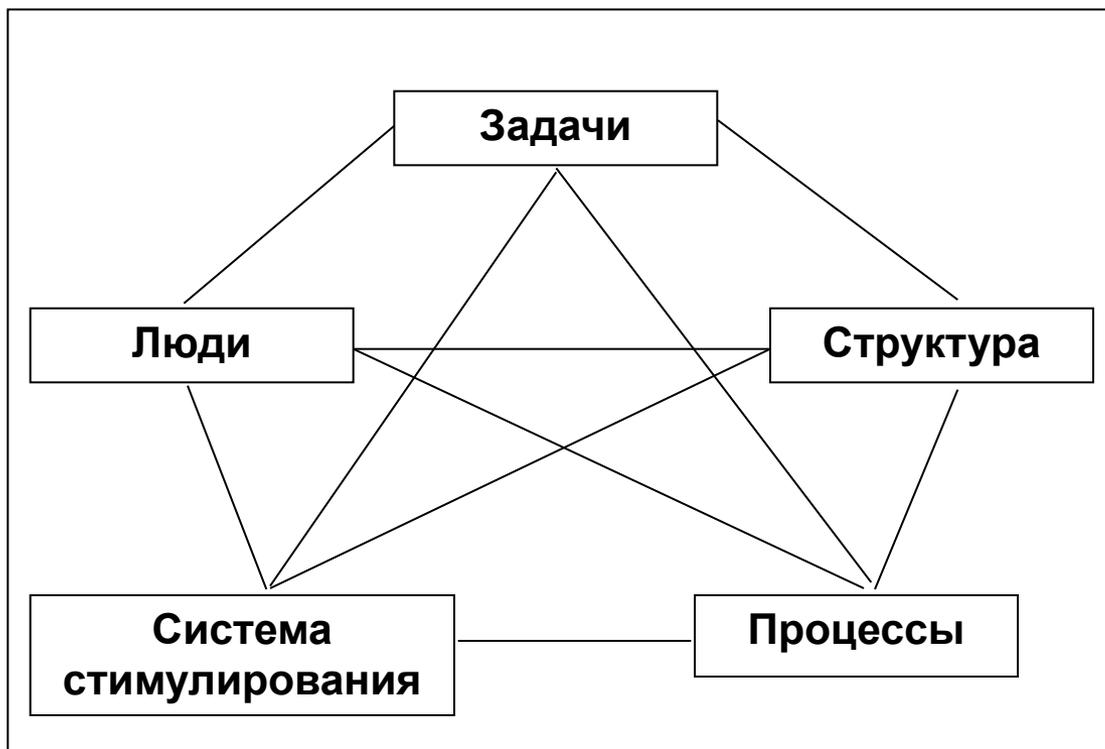
**Управленческий стиль** (отношение руководства фирмы к делегированию полномочий, а также степень психологической приемлемости риска для высших менеджеров).

**Управленческий климат** (степень доверия в организации, включая доверие коллегам, подчиненным и начальникам).

**Уникальные организационные характеристики** (размер, возраст организации, тип собственности).

Дж. Гэлбрэйт определил 5 областей выборов организационного дизайна:

- цели, задачи и стратегия
- структура (разделение труда, конфигурация организации, распределение власти и др.)
- процессы информации (сбор, частота, объем, формализация, механизмы принятия решений и др.)
- система вознаграждений и стимулирования (интеграция индивидов, выборы уровня и системы компенсации и продвижения, дизайн работ, стиль руководства и др.)
- человеческие ресурсы (обучение, отбор при приеме на работу, перемещение, карьерный рост и др.)



Од является механизмом реализации стратегии компании.

Взаимодействие основных компонент модели Од

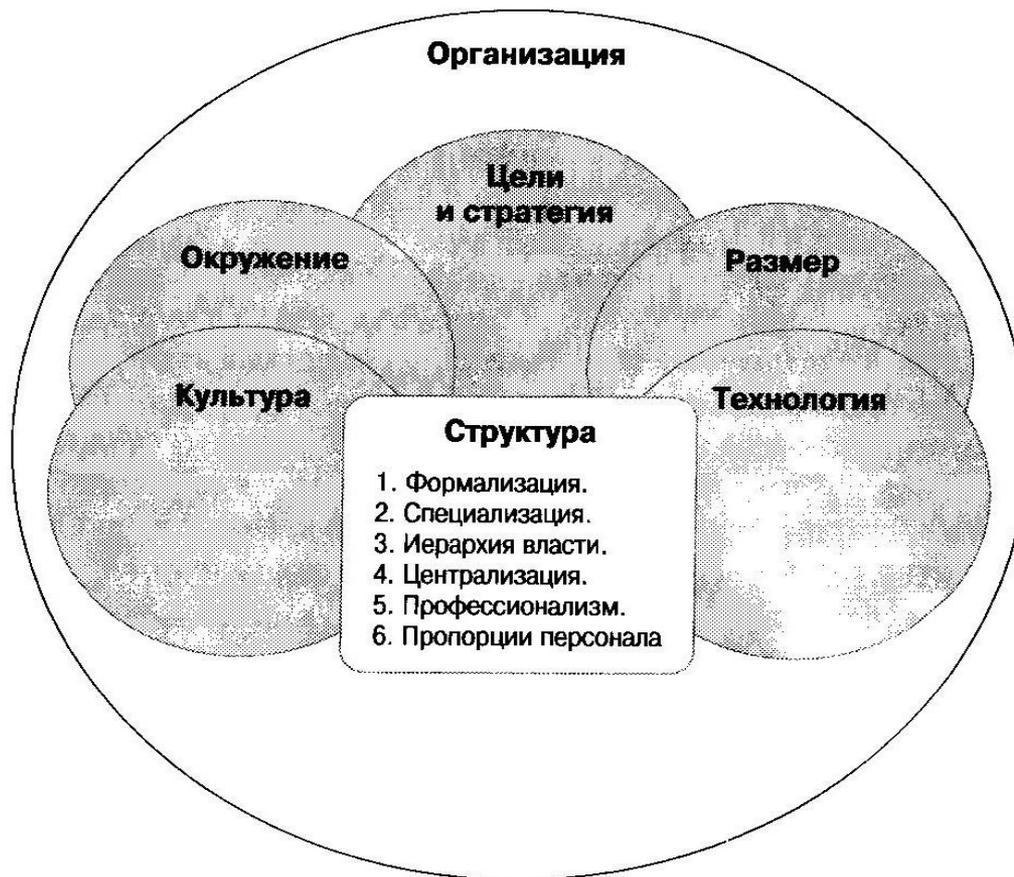
На протяжении 1970-х и 1980-х гг. происходило последовательное уточнение способов качественной и количественной оценки данных факторов. Одновременно накапливался опыт для описания собственно организационных характеристик, таких как:

- вертикальная дифференциация (число уровней управления);
- горизонтальная дифференциация (разнообразие типов рабочих мест на одном уровне иерархии);
- формализация (общее число правил, существующих в организации, а также соотношение писаных и неписаных правил);
- тип системы координации;
- тип системы вознаграждения.

С начала 1990-х гг. была поставлена задача создания «общей теории организационного дизайна». Эта задача была в основном решена Р.Бартоном (R.Barton) и Б.Обелом (B.Obel). В их фундаментальной работе : Burton R., Obel B. 1995. *Organizational analysis for strategic change. Kluwer: Dodrecht* - были сведены воедино и проанализированы результаты практически всех эмпирических исследований организационного дизайна за предшествующие несколько десятилетий, определены результаты данных исследований и, наконец, сформулированы алгоритмы проверки уровня соответствия внутренних организационных параметров внешним факторам и взаимной увязки отдельных внутренних параметров. Соответствия внутренних организационных параметров внешним факторам получило обозначение «стратегическое соответствие» (strategic fit), степень взаимной увязки отдельных внутренних параметров организации получило обозначение «организационное соответствие» (organization fit).

Роль стратегии как фактора, определяющей остальные параметры организационного дизайна, постепенно стала выходить на первый план. (Burton R., DeSanctis G., Obel B. 2006. *Organizational design : a step-by-step approach*. Cambridge University Press: Cambridge.)

# Представление организации как открытой системы



# Представление организации как конфигурации



Источник: основано на *Henry Mintzberg*, «The Structuring of Organization» (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1979), 215–297; and *Mintzberg Henry*, «Organization Design: Fashion or Fit?» Harvard

**РИСУНОК 1**

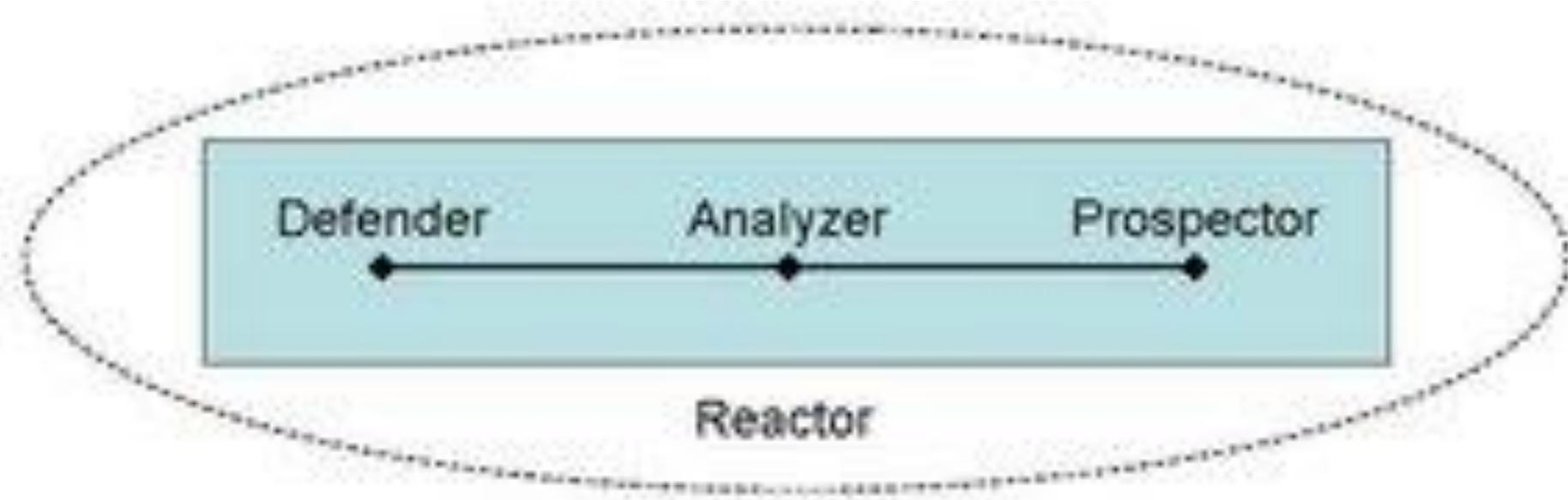
Пять основных частей

# Классификация стратегий по Р. Майлзу и П. Сноу

1. Стратегия **предприятий-защитников** - предоставление потребителям относительно стабильного набора продуктов (услуг) на существующих хорошо изученных и стабильных рынках; попытка быть лучшими в своей сфере деятельности. Для таких фирм характерно медленное увеличение, жесткий внутренний контроль, ориентация на увеличение производительности, снижение себестоимости.
2. Стратегия **фирм-исследователей** - поиск новых продуктов и рыночных возможностей. Для таких фирм характерно предпринимательский, новаторский стиль работы, отслеживание и реагирование на широкий спектр разнообразных сигналов из окружающей среды.
3. Стратегия **фирм-анализаторов** - сбалансированное сочетание стратегий фирм-защитников и исследователей. Такие фирмы пытаются сохранить баланс рынков и продуктов, которые являются стабильными с точки зрения отдачи, что может быть использовано для других продуктов.
4. Стратегия **реагирующих** фирм - реакция на отдельные события в бизнес-среде, отсутствие определенной линии поведения.

# Основные типы фирм по виду применяемой стратегии и соответствующие организационные характеристики

Организационные характеристики	Тип стратегии			
	Реактор	Защитник	Анализатор	Проспектор
Организационная структура	Формализация – низкая Централизация - высокая	Формализация – высокая Централизация - высокая	Формализация – высокая Централизация - низкая	Формализация – низкая Централизация - низкая
Организационный климат	<i>Групповой климат</i>  Уровень взаимного доверия – высокий Готовность к изменениям - низкая	<i>Климат внутренних процессов</i>  Уровень взаимного доверия – низкий Готовность к изменениям - низкая	<i>Климат рациональных целей</i>  Уровень взаимного доверия – низкий Готовность к изменениям - высокая	<i>Развивающий климат</i>  Уровень взаимного доверия – высокий Готовность к изменениям - низкая
Стиль руководства	Вовлеченность в мелкие вопросы – высокое Отношение к риску - позитивное	Вовлеченность в мелкие вопросы – высокое Отношение к риску - негативное	Вовлеченность в мелкие вопросы – низкое Отношение к риску - негативное	Вовлеченность в малкие вопросы – низкое Отношение к риску - позитивное



# Основные блоки модели ОД

	Стратегия я (задачи)	Структу ра	Процессы	Люди	Система стимулиро вания
Стратегия (задачи)					
Структура					
Процессы					
Люди					
Система стимулиро вания					

# Принципы построения блоков ОД

## Принципы в области стратегии (задач)

- Разработка стратегических направлений развития компании, постановка целей и определение способов их достижения определяют конфигурацию организационного дизайна и отдельных его блоков.
- “Идеал” организационного дизайна – это самостоятельно функционирующая система, сфокусированная на достижение стратегических целей и обладающая способностью “самонастройки” в условиях постоянно меняющегося внешнего окружения.
- Наиболее важной характеристикой эффективного организационного дизайна является его фокусировка на решении стратегических задач. Формулирование основных стратегических задач организации позволяет определить уникальные характеристики организационного дизайна, которые отличают данную организацию от всех остальных

# Принципы в области структуры

- Разработка структуры компании осуществляется с использованием концепций **специализации** и **группировки** видов деятельности внутри организации. Разделение труда в компании может быть основано на специализации различных типов: функциональной, горизонтальной, вертикальной. Изменение степени специализации работ может привести к изменениям в других блоках организационного дизайна.
- Степень специализации характеризует степень разделения общих задач организации на отдельные виды работ и заданий. Высокая степень специализации означает, что каждый работник занят в одной узкой области задач. Низкая степень специализации означает, что работник имеет дело с широким спектром задач.
- Степень специализации может быть охарактеризована с помощью двух понятий – содержательности работ и объема работ.
- Экономические выгоды, связанные со специализацией, обычно ассоциируются с «экономией от масштаба» в результате уменьшения степени содержательности работ и объема работ. специализация представляет собой мощное средство роста производительности труда, однако слишком высокая степень специализации часто приводит к возникновению у работников чувства неудовлетворенности своей работой. Существуют два способа уменьшения отрицательного эффекта специализации -

- Следующим шагом после определения степени специализации является группировка работ, процессов и ресурсов для выполнения определенных задач организации. Основными принципами группировки видов деятельности являются:
  - Функциональный принцип
  - Продуктовый принцип
  - Принцип ориентации на покупателя
  - Географический принцип
  - Временной принцип
  - Процессный принцип
  - Принцип размера

- При создании работоспособной структуры организации имеет определение «сферы управления» менеджеров, или **нормы управляемости**, то есть численности людей или организационных единиц, находящихся в прямом подчинении у менеджера.
- **Существуют группы факторов, которые влияют на определение «сферы управления»:**
- факторы, связанные с характером деятельности, подлежащей управлению (включают в себя схожесть исполняемых функций, сложность этих функций, степень независимости организационных единиц, частоту возникновения проблем в рамках организационной единицы, степень стандартизации процедур).
- факторы, связанные с самим менеджером (включают в себя способности менеджера, то, за какие управленческие задачи отвечает менеджер, количество времени, требуемое для координации менеджером деятельности работников, количество времени, требуемое менеджеру для разработки и интеграции планов и целей, количество времени, отнимаемое у менеджера другими людьми и организационными единицами, объем помощи, предоставляемой менеджеру вышестоящими руководителями),

- факторы, связанные с подчиненными ( факторы субординации - включают компетенцию подчиненных, степень взаимодействия подчиненных, их физическое местонахождение, а также степень контроля и директивных указаний, требуемых подчиненными).
- Величина нормы управляемости во многом определяется количеством уровней в управленческой иерархии и видом используемых в организации технологий: чем больше число уровней в иерархии и чем сложнее технологии, тем меньше норма управляемости.
- В результате процессов специализации, группировки работ и определения сферы контроля менеджеров создается структура организации..  
“Сложность организации” – характеризует количество разных видов деятельности, осуществляемых организацией.

# Принципы в области

## процессов

- Процессы могут быть разделены на бизнес-процессы и процессы менеджмента. В производственной компании можно выделить такие процессы, как, например, производство, техническое развитие, капиталовложения, сбыт, обработка заказов и пр. Производственный процесс, как правило, может быть разбит на более мелкие процессы, например, по группам или видам продукции, технологическим стадиям и т.п. Эти процессы можно подразделить далее на такие этапы, как изготовление деталей, сборка и пр. Каждый этап можно разбить на группы операций, отдельные операции
- Процессы, связанные с управлением, включают в себя процессы принятия решений, планирования, отчетности, обмена информацией, сбора и хранения данных и пр.
- **Основными процедурами при разработке процессов в организации являются следующие:**
- Определение степени *полномочий*, предоставляемых менеджерам и работникам организации. **Полномочия** - это официально утвержденные права, которыми наделяются подразделения и люди в организации. Обычно полномочия включают в себя право приказывать, исполнять, принимать решения и распределять ресурсы.
- Степень *делегирования* полномочий. **Делегирование** - это процесс передачи задач и полномочий менеджером своим подчиненным, которые берут на себя ответственность за результаты выполнения этих задач.
- Необходимая степень *централизации* принятия решений
- *Формализация* принятых в организации процедур
- *Координация* деятельности различных подразделений

- Уровень централизации и децентрализации связан с тем, как распределены полномочия между подразделениями в рамках организации. В децентрализованных компаниях степень распределения полномочий очень высока, в то время как в централизованных полномочия сосредоточены наверху организации. Степень централизации (децентрализации) определяется внешними и внутренними факторами.
- **Координация** - это объединение деятельности людей и подразделений в единый механизм, нацеленный на реализацию задач организации. Эта задача предполагает согласование интересов компании в целом и отдельных ее подразделений или групп людей, а также наличие единой цели деятельности. Координация деятельности людей и подразделений в организации осуществляется с помощью вертикальных и горизонтальных связей. Существуют разнообразные механизмы вертикальной и горизонтальной координации.

# Принципы в отношении людей и вознаграждений

- Традиционно персонал организации подразделяют на следующие группы: линейный (основной), управленческий, профессиональный. Организации различаются по степени профессионализма сотрудников и уровню персональных соотношений.
- Системы стимулирования и вознаграждения в модели организационного дизайна являются средством, позволяющим увязать цели отдельных сотрудников с целями организации и добиться соответствия действий людей основному стратегическому направлению развития компании.
- Большое значение при разработке эффективной системы стимулирования и вознаграждения имеет четкое определение возможностей карьерного роста работников
- Любые изменения организационного дизайна сопровождаются пересмотром системы стимулирования с точки зрения ее соответствия новым целям организации, новой структуре управления, процессам, внедряемым в компании.

# Подходы к ОД в классической организационной теории

*Механистический подход* основан на концепции научного управления (Ф. Тейлор, Г. Гантт, Ф. и Л. Гилбрет и др.), характерной для индустриальной эпохи начала XX века. Характеризуется жесткой детерминацией организационного устройства, строго фиксированной консервативной системой иерархии, сопротивлением изменениям, властно-авторитарным типом руководства, однонаправленным (нисходящим) характером коммуникаций.

*Рационалистический подход* (бюрократический) — основан на концепции рациональной бюрократии (М. Вебер, А. Файоль, Л. Урвик) первой четверти XX века. Он характеризуется формализацией правил и процедур, централизацией принятия решений, узкой специализацией и регламентацией деятельности каждого исполнителя, четко определенной ответственностью и строго фиксированной иерархией управления.

# Принципы ОД в классической теории организации

*Разделение труда или распределение функций.* Если этот принцип применить к вертикали в организационной структуре, он будет обозначать иерархию. Если же его применить к горизонтали, то он будет означать функции и задачи.

*Подразделение на отделы.* Организационные структуры могут быть подразделены на отделы различными способами в зависимости от их назначения и других факторов. Функциональные отделы создаются таким образом, чтобы позволить каждой организационной единице сконцентрировать свои усилия на определенных аспектах бизнеса и эффективно выполнять миссию организации.

*Наличие штабного персонала.* Классическая схема организационной структуры реализует идею функционирования штабного персонала. Считается, что штаб обеспечивает линейных менеджеров полезными творческими идеями.

*Норма управляемости.*

*Единоначалие.* В каждый данный момент работник должен иметь только одного начальника. Спланировать систему иначе значит пойти на риск снижения эффективности координации.

# Принципы строения «рациональной бюрократии» (М. Вебер)

- 1) иерархическая цепочка команд, которая приносит простой и масштабный порядок в организацию,
- 2) специализация и организация на основе должностных обязанностей, дающие возможность добиться эффективности за счет разделения труда и сосредоточения интеллекта в центре организации,
- 3) единые правила для всех, создающие ощущение справедливости,
- 4) стандартные процедуры, обеспечивающие жесткую организационную связь, позволяющие преодолеть устаревшие методы работы,
- 5) карьера в результате продвижения по служебной лестнице, обеспечивающая преемственность управленцев и профессионалов,
- 6) безличностные отношения, снижающие роль семейственности в организации и позволяющие ввести твердую дисциплину,
- 7) координация сверху, дающая возможность регулирования неквалифицированной рабочей силы, снижающая текучесть кадров

# ОД и школа «человеческих отношений»

- *Гуманистический подход* (ориентированный на человеческие отношения) — основан на достижениях теории человеческих отношений и поведенческих наук (Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, Ч. Барнард, Ф. Селзник, Д. МакГрегор, К. Адджирис и др.), сформировавшихся в 30-е гг XX века.
- Базируется на моделировании системы поддержания человеческих отношений внутри организации на основе таких элементов, как внимание к персоналу, мотивация, коммуникации, лояльность, участие в принятии решений. При этом особое внимание уделяется стилю управления и его влиянию на показатели производительности и удовлетворенности работников своим трудом.
- Критерием оценки гуманистической модели организации принимается повышение эффективности ее функционирования за счет совершенствования человеческих ресурсов.

*Полное отрицание классического механистически-рационального подхода к управлению людьми и организациями. Организации являются сложными социальными системами. Ими нельзя эффективно руководить, используя лишь непосредственное наблюдение, жесткие правила и чисто экономическое стимулирование. Организация повышает свою эффективность в результате повышения эффективности своих человеческих ресурсов.*

*Признание значимости лидерства, коммуникаций, нематериальных стимулов к труду. Структура работ и организация в целом должны быть созданы таким образом, чтобы работники могли удовлетворять не только материальные, но и нематериальные нужды, осознать собственные возможности. Только в этом случае работники будут эффективно трудиться в интересах организации.*

*Диагностика человеческих отношений в организации должна стать философией всего руководящего персонала.*

Недостаточно иметь несколько высококвалифицированных специалистов, дающих хорошие советы, важно привлечь к решению проблем организации как можно больше сотрудников и создать необходимый внутрифирменный климат с ориентацией на человеческие отношения.

Критерием оценки гуманистической модели организации принимается повышение эффективности ее функционирования за счет совершенствования человеческих ресурсов. Таким образом, данный подход имеет ограничения, связанные с сосредоточением только на одном внутреннем компоненте — персонале — и подчинении ему всех остальных факторов производства. Кроме того, игнорируется влияние на эффективность организации внешних воздействий, что является неприемлемым в условиях открытости современных систем управления. Односторонность данного подхода обуславливает его ограниченное использование в практике современного организационного проектирования.

# Ситуационный подход в ОД



- организации являются открытыми системами;
- организационный дизайн зависит от особых обстоятельств, ситуационных переменных, с которыми сталкивается каждая организация;
- не существует "одного наилучшего способа" организационного построения для всех организаций.

# Основные факторы ОД в ситуационной теории

- Окружающая среда компании (многообразие, неопределенность, изменчивость)
- Технология операций (массовое, крупносерийное, мелкосерийное; структура и количество уровней управления; норма управляемости; степень разнообразия или рутинности технологии и др. )
- Размер компании (увеличение размера способствует механистическому строению)

## Производственная технология

	мелкосерийное производство	крупносерийное производство	непрерывное производство
Техническая сложность производственной технологии	Низкая	Средняя	Высокая
Организационная структура			
Централизация	Низкая	Высокая	Низкая
Доля высших администраторов в общей численности сотрудников	Низкая	Средняя	Высокая
Соотношение численности вспомогательного персонала и работников основного производства	1/9	1/4	1/1
Норма управляемости менеджеров первой линии (мастеров)	23	48	15
Коммуникации			
Письменные (вертикальные)	Небольшая доля	Преимущественно	Небольшая доля
Устные (горизонтальные)	Преимущественно	Небольшая доля	Преимущественно
Структура в целом	Органическая	Механистическая	Органическая

## *Органический подход* (гибкий, адаптивный)

- Основан на проведении аналогии организационной модели с живым организмом.
- Органический подход характеризуется слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией процесса управления, участием персонала в разработке и принятии решений, широкой ответственностью и самостоятельностью, гибкостью структуры власти, сокращением числа уровней управленческой иерархии, многонаправленностью коммуникаций.
- Данный подход отвергает необходимость в детальном разделении труда по видам работ и ориентирует управляющую систему на такие отношения между участниками процесса управления, которые диктуются не структурой, а характером решаемой проблемы. Органическая модель отличается высоким уровнем горизонтальной интеграции между работниками, ориентацией культуры взаимоотношений на кооперацию, открытость, взаимную информированность и самодисциплину.

- Данный подход демонстрирует свою эффективность в условиях, когда используется нестандартная технология, имеется сложное и динамичное внешнее окружение. Основным достижением этого подхода следует считать подтверждение того, что внутренняя динамика организации формируется под воздействием внешних событий. Эффективность организации при этом оценивается как системная целесообразность, учитывающая ее способности к саморегулированию и самоорганизации, а также к достижению целей при изменении внешних условий и обстоятельств.
- Согласно органическому подходу ключевые факторы успеха организации находятся в двух взаимодействующих сферах:
  - *внутренней* — ресурсы организации, которые создают ее сильные и слабые стороны;
  - *внешней* — возможности и угрозы внешнего окружения, определяющие условия для получения и преобразования ресурсов в продукцию и услуги.

# *Инновационный подход*

- Инновационный подход обусловил появление структур принципиально нового типа: сетевых, виртуальных, многомерных, партисипативных, круговых, предпринимательских, корпоративных, эдхократических, интеллектуальных, модульных, интегрированных, конгломератных, самонастраивающихся, самообучающихся, глобальных, клиентоориентированных и др. Основой их проектирования является динамическое горизонтальное структурирование, позволяющее преобразовать фиксированную управленческую пирамиду в плоскую, подвижную конструкцию.
- Основой конструирования инновационных моделей организаций являются следующие факторы: децентрализация управления, де бюрократизация организационного устройства, демократизация отношений и эффективность горизонтальных связей между структурными подразделениями. Это вызвало окончательный отказ от жестко детерминированных («замороженных») структур в пользу мягких моделей управления, доминирующим признаком которых является паритетное взаимодействие персонала на основе выделения автономных рабочих групп — команд.

# Проблемы организационного дизайна

## Индикаторы проблем

- Конфликты
- Слишком высокий уровень принятия решений
- Сложности координации
- Недостаток внимания важнейшим задачам организации
- Доминирование структуры над функцией
- Отсутствие четкости в определении круга обязанностей сотрудников
- Бюрократия
- Дублирование решений и др.

# Оргдизайн по Г. Минцбергу

## Вид организационной структуры по Г. Минцбергу (шесть базовых частей организации)



# Составляющие организационной структуры по Г. Минцбергу

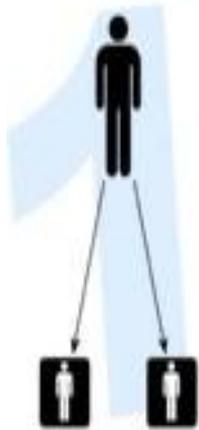
- «Мы имеем небольшой стратегический апекс, соединенный расширяющейся книзу срединной линией с плоскостью операционного ядра, образующего основу всей конструкции. Мы изобразили эти три части в виде непрерывного образования для того, чтобы показать, что обычно они объединены при посредстве единой цепочкой формальных властных полномочий. Техноструктура и вспомогательный персонал изображены по обе стороны от основного «ствола», что подчеркивает их косвенную связь с основной линией власти и опосредованное влияние на операционное ядро. Идеология изображена в виде ореола, гало, окружающего систему в целом.»

# Ситуационные факторы по Г. Минцбергу

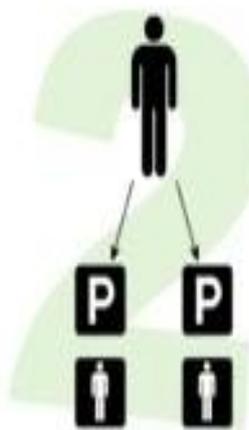
- Продолжительность жизни и размер организации
- Техническая система
- Внешняя среда (сложность, динамизм, разнообразие рынка, враждебность)
- Власть

# Базовые механизмы координации

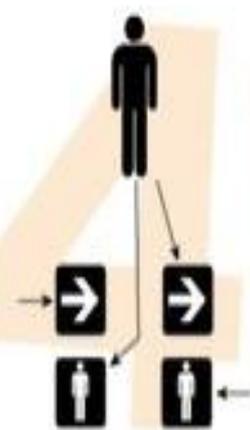
ПРЯМОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ



ВЗАИМНОЕ  
СОГЛАСОВАНИЕ

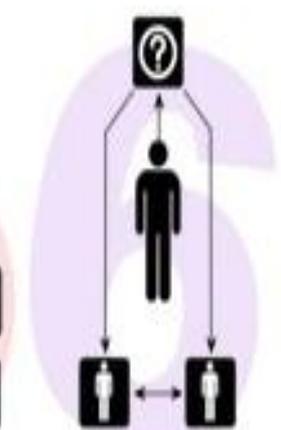
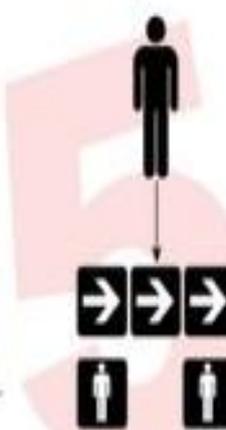


СТАНДАРТ  
РЕЗУЛЬТАТА



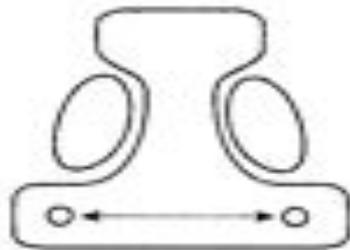
СТАНДАРТ  
КВАЛИФИКАЦИИ

СТАНДАРТ  
ПРОЦЕССА

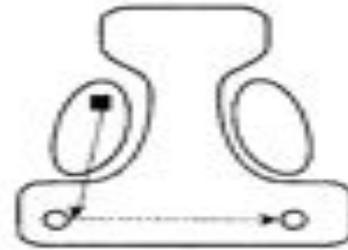


ИНДОКТРИНАЦИЯ

# Базовые механизмы координации



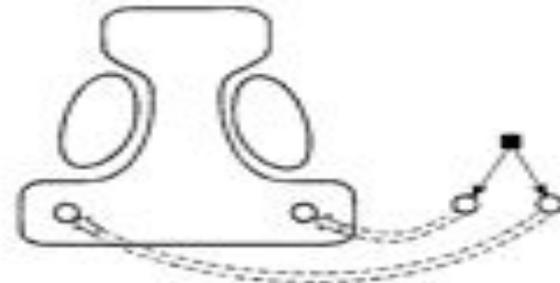
(а) Взаимная подгонка



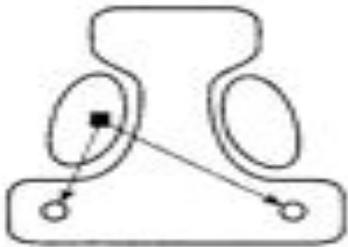
(г) Стандартизация выпуска



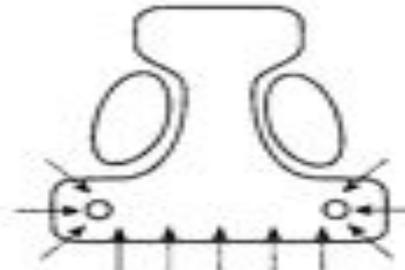
(б) Прямой надзор



(д) Стандартизация навыков



(в) Стандартизация труда



(е) Стандартизация норм

# Базовые механизмы

## координации

- 1. Взаимная подгонка** достигается координацией труда посредством простого информационного обмена. Выполняющие отдельные задания сотрудники в процессе общения согласовывают свои действия.
- 2. Прямой надзор** предполагает, что координацию осуществляет индивид, отдающий распоряжения и приказы другим сотрудникам. Данный метод используется в случаях, когда над решением определенной рабочей задачи трудится некоторое число людей и им необходим лидер, который направляет общие усилия при помощи команд.
- 3. Стандартизация процесса труда** означает спецификацию или программирование непосредственного содержания деятельности, задание процедур, которым необходимо следовать. Такое задание обычно получает аналитик, который должен программировать труд сотрудников таким образом, чтобы обеспечить наиболее тесную координацию.

**4. Стандартизация выпуска** означает спецификацию не процесса труда, а его результатов, что позволяет достичь высокой согласованности различных видов деятельности. И вновь такого рода стандарты исходят прежде всего от аналитика

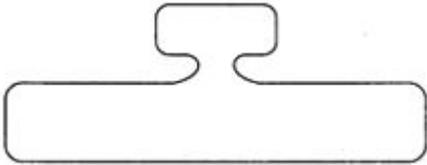
**5. Стандартизация навыков.** В этом случае стандартизация затрагивает работника, который должен использовать в своей деятельности определенный объем знаний и навыков. Такого рода стандартизация обычно происходит вне самой организации — например, в университете или профессиональной школе.

**6. Стандартизация норм (индокринация)** предполагает, что все работники организации разделяют некий общий набор убеждений, на основе чего и осуществляется координация действий

<i>Конфигурация</i>	<i>Первичный механизм координации</i>	<i>Ключевая часть организации</i>	<i>Тип децентрализации</i>
Предпринимательская организация	Прямой надзор	Стратегический апекс	Вертикальная и горизонтальная централизация
Механистическая организация	Стандартизация рабочего процесса	Техноструктура	Ограниченная горизонтальная децентрализация
Профессиональная организация	Стандартизация навыков	Операционное ядро	Горизонтальная децентрализация
Диверсифицированная организация	Стандартизация выпуска	Срединная линия	Ограниченная вертикальная децентрализация
Инновационная организация	Взаимная подгонка	Вспомогательный персонал	Избирательная децентрализация

# Предпринимательская

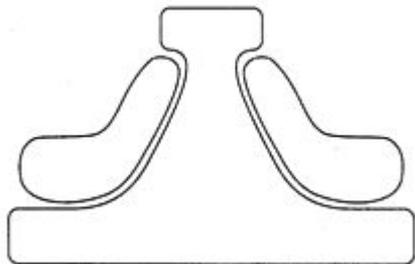
## организация



Мы имеем дело с предельно простой структурой — единственная организационная единица, включающая в себя одного или нескольких высших менеджеров, один из которых доминирует над остальным и, и группу выполняющих основную работу операторов. Поведение такой организации в наименьшей степени формализовано, роль планирования, тренинга и особых приемов поддержания связей минимальна. Классический вариант такой конфигурации — небольшая предпринимательская фирма, управляемая и жестко контролируемая лично владельцем.

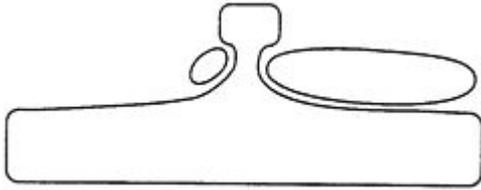
# Механистическая

## организация



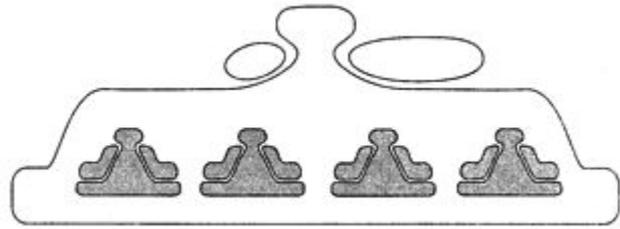
Механистическая организация имеет развитую административную систему. Она требует крупной техноструктуры, ответственной за разработку и поддержание систем стандартизации. Для контроля за высокоспециализированной деятельностью операционного ядра требуется иерархия менеджеров срединной линии. Высшее руководство в механистической организации поддерживает централизованный контроль лишь в том случае, если и внешняя среда, и производственная система в достаточной мере просты. Доминировали в основном в период от промышленной революции вплоть до первой половины XX в.

# Профессиональная организация



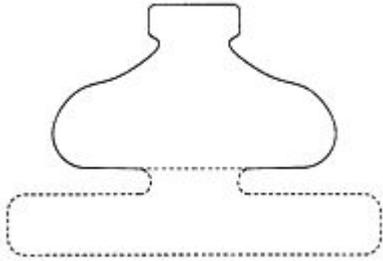
Организации профессионального типа возникают в условиях стабильной, но сложной среды. Сложность требует децентрализации в пользу хорошо подготовленных профессионалов, а стабильность позволяет применять стандартизованные навыки. Полагаясь преимущественно на хорошо подготовленных профессионалов — т. е. высокоспециализированных сотрудников, способных нести ответственность за процесс своего труда (врачи в больнице или преподаватели в университете), — организация такого рода вынуждена для нормального функционирования значительный объем власти делегировать самим профессионалам или их ассоциациям, а также институтам, которые готовят и подбирают работников высокой квалификации. А потому профессиональные структуры оказываются в высокой степени децентрализованными в горизонтальном отношении. Право принятия многих как оперативных, так и стратегических решений

# Диверсифицированная организация



Диверсифицированная организация может рассматриваться как множество автономных образований, собранных под «крышей» единой административной структуры. Штаб-квартира полагается на системы контроля над исполнением заданий (на стандартизацию результатов деятельности). Как правило, в головном офисе создаются небольшая техноструктура (что отражено на рисунке) и вспомогательные отделы, выполняющие некоторые общие функции (юридическая помощь, связи с общественностью). А поскольку контроль со стороны штаб-квартиры является по отношению к отделениям внешним, то структура в целом тяготеет в сторону механистической организации.

# Инноваторская организация



Адхократия есть органическая структура, в которой координация осуществляется на основе взаимной подгонки между высококвалифицированными и высокоспециализированными экспертами. Обычно эксперты в целях экономии рабочего пространства объединяются в функциональные единицы, разбитые на небольшие, сгруппированные на рыночной основе проектные команды, которым делегируются необходимые для осуществления их деятельности полномочия по принятию решений. Как видно из рисунка, инноваторская организация обладает принципиально отличной от рассмотренных выше структурой. Поскольку распределение власти основывается на опыте работников, изменяется положение линейных менеджеров. А распределение власти по всей структуре приводит к «размыванию» границ между стратегическим апексом и остальной структурой.

## Факторы внешней среды организации и ОД

- Г. Минцберг выделяет следующие ключевые параметры среды: *стабильность, сложность, разнообразие рынка, враждебность.*
- На уровень динамики среды влияют самые разнообразные факторы, включая дестабилизацию политики государства, непредсказуемые повороты в экономике, неожиданные изменения в потребительском спросе, предложениях конкурентов или запросах клиентов, частые новации рекламного агентства, стремительные изменения электронных технологий и т.д. Чем более динамична внешняя среда организации, тем более органична ее структура.

- *Сложность.* Внешняя среда организации (в данном случае ее «технология») может варьироваться от *простой* до *сложной*,. Чем более сложной является внешняя среда организации, тем более децентрализованной должна быть структура последней.
- *Разнообразие рынка.* Рынки организации могут варьироваться от *интегрированных* до *диверсифицированных*. Чем более диверсифицированы рынки, на которых оперирует организация, тем больше причин для того, чтобы осуществлять группировку на основе рынка

- *Враждебность.* Окружение организации варьируется от *благоприятного* до *враждебного*. Враждебность зависит от конкуренции, от взаимоотношений организации с профсоюзами, правительством и другими внешними группами, от доступности ресурсов. Враждебная среда обычно отличается динамичностью. Но крайняя враждебность оказывает особое воздействие на организацию и ее структуру. Исключительно враждебная внешняя среда заставляет организацию централизовать структуру, по крайней мере, временно.

## Типология организационных структур в зависимости от сложности и стабильности внешней среды.

Измерения среды	Стабильная	Динамичная
Сложная	Децентрализованная бюрократическая	Децентрализованная органическая
Простая	Централизованная бюрократическая	Централизованная органическая