

МЕНЕДЖМЕНТ

Управление организационным дизайном

Глава 4. Организационный процесс





Что такое организационный дизайн?

Организационный дизайн – это общая совокупность структурных элементов и отношений между этими элементами, используемых для управления всей организацией.

Таким образом, организационный дизайн является средством реализации стратегий и планов по достижению организационных целей. Когда мы обсуждаем организационный дизайн, необходимо учитывать два важных момента. Во-первых, организации создаются, но не остаются неизменными. Большинство организаций постоянно подвергаются изменениям из-за таких факторов, как ситуации и люди. Во-вторых, организационная структура крупных организаций чрезвычайно сложна и имеет такое количество нюансов и вариаций, что никакое ее описание не может быть полным и исчерпывающим.

Универсальные перспективы дизайна организации

В предыдущих лекциях мы провели различия между ситуационными и универсальными подходами к менеджменту. Например, универсальные перспективы пытаются определить «один наилучший способ» управления организациями, в то время как перспективы ситуационных обстоятельств предполагают, что соответствующее управленческое поведение в данной ситуации зависит от уникальных элементов данной ситуации.

В основе современного мышления об организационном дизайне лежат две универсальные перспективы: бюрократическая модель и поведенческая модель.

Бюрократическая модель

Как было отмечено нами ранее, Макс Вебер, влиятельный немецкий социолог, был первым, кто предложил классическую теорию организации.

Веберская точка зрения предполагает, что бюрократия является моделью организационной структуры, основанной на легитимной и формальной системе власти. Вебер рассматривал бюрократическую форму организации как логичную, рациональную и эффективную. Он предложил эту модель в качестве основы, к которой должны стремиться все организации, то есть, в качестве «единственного наилучшего способа» осуществления деятельности.

Пожалуй, лучшим примером бюрократии сегодня являются государственные учреждения и университеты. Например, вам нужно пройти многие процедуры и заполнить бумаги для того, чтобы подать заявку на поступление в университет, запросить жилье, зарегистрироваться каждый семестр, поменять специальность, получить индивидуальный план, поменять курс и подавать документы на выпуск и т. д. Даже после того, как всю бумажную волокиту перенесли на электронные носители, эти этапы сохранились. Причиной необходимости таких процедур является то, что в университетах функционирует большое количество людей, которые требуют равноправия и справедливости. Поэтому необходимы правила, положения и стандартные оперативные процедуры.

А главная сила бюрократической модели заключается в том, что некоторые ее элементы, например, чуткое следование правилам и трудоустройство на основе опыта – действительно часто повышают эффективность. Бюрократия также помогает предотвратить фаворитизм, потому что все должны следовать одним и тем же правилам, и делает процедуры и практики понятными для всех. К сожалению, этот подход также имеет ряд недостатков. Одним из основных недостатков бюрократической модели является ее негибкость и жесткость. Как только правила созданы и введены в действие, сделать исключения или поменять их очень трудно. Кроме того, бюрократия часто приводит к пренебрежению человеческими и социальными процессами внутри организации.



Поведенческая модель

Еще одной важной универсальной моделью организационного дизайна является поведенческая модель.

Поведенческая модель – модель организационного дизайна, выстроенная под человеческие отношения, которая больше фокусируется на рабочих группах и заботится о межличностных процессах.

Поведенческая модель появилась параллельно со школой менеджмента человеческих отношений. Ренсис Лайкерт, исследователь менеджмента, изучил несколько крупных организаций, чтобы определить причины, по которым одни из этих организаций более эффективны, чем другие. В результате Лайкерт разработал структуру, которая характеризует организации с точки зрения восьми важных процессов.

Памятка для менеджера

- Менеджеры должны избегать ошибок, предполагая, что есть только один наилучший способ создать организацию.
- Не следует автоматически делать вывод, что организация, использующая бюрократическую модель, неэффективна.

Ситуационный взгляд на организационный дизайн

Ситуационный взгляд на дизайн организации основан на предположении, что оптимальный дизайн любой конкретной организации зависит от набора соответствующих ситуационных факторов.

Эти факторы играют важную роль в определении наилучшей организационной структуры для любого обстоятельства.

Технологическая основа

Технология – процессы преобразования, используемые для трансформации средств в продукцию.

Большинство организаций используют несколько технологий, но самая важная из них называется технологической основой. Хотя большинство людей представляют себе сборочные линии и оборудование, когда думают о технологии, этот термин также может быть применен и к обслуживанию организаций.

Связь между технологией и конструкцией организации впервые была признана Джоан Вудворд. Вудворд изучила 100 производственных фирм в Южной Англии, собирая информацию о таких аспектах, как история каждой организации, процессы ее производства, формы и процедуры, а также ее финансовые показатели. В результате, она предложила классификацию технологий в организациях.

Три основные формы технологии, определенные Вудворд:

1. Группа или малосерийная технология. Продукт выполняется на заказ согласно требованиям клиента или производится в небольших количествах.
2. Технология крупносерийного или массового производства. Продукт изготовлен по способу сборочного конвейера путем совмещения компонентных частей в другие части или в законченный продукт.
3. Технология непрерывного процесса. Сырье преобразовывается в законченный продукт группами машин или процессами преобразования.



Вудворд обнаружила, что с каждой технологией связаны различные конфигурации организационной структуры.

Таким образом, технология играет важную роль в определении организационного дизайна.

Организационная среда

Первый широко признанный анализ связей между организационным дизайном и средой был проведен Томом Бернсом и Джорджем Сталкером.

Механистическая организация похожа на бюрократическую модель или на систему 1.

Органическая – очень гибкая и неформальная модель дизайна организации, чаще всего встречается в нестабильных и непредсказуемых условиях.

Другим фактором, влияющим на дизайн организации, является ее размер.

Размер организации – общее количество сотрудников, занятых на полный рабочий день или эквивалент полной занятости.

Жизненный цикл организации

Каждая организация проходит определенные жизненные этапы.

Жизненный цикл организации – прогрессия организации по мере ее роста и развития.

Несмотря на то, что нет четкой картины, объясняющей изменения в размерах, многие организации проходят через четырехэтапный жизненный цикл. Первый этап – рождение организации.

Второй этап, молодежный, характеризуется ростом и расширением организационных ресурсов.

Средний возраст – это период постепенного роста, который со временем переходит в стабильность.

И наконец, зрелость – это период стабильности, который, возможно, в конечном итоге переходит в упадок.

Когда менеджеры начинают проходить эти этапы, они должны противостоять некоторым проблемам дизайна. Таким образом, размер и дизайн организации взаимосвязаны, и эта связь становится сильнее благодаря жизненному циклу организации.

Памятка для менеджера

- Менеджеры должны понимать, как технологии, организационная среда, размер организации и ее жизненный цикл влияют на организационный дизайн.
- Вы также должны иметь четкое представление о технологии, среде, размере и жизненном цикле вашей собственной организации.

Стратегия и организационный дизайн

Еще одним важным фактором, определяющим дизайн организации, является стратегия, принятая ее топ-менеджерами. Как правило, корпоративные и бизнес-стратегии влияют на структуру организации. Основные организационные функции, такие как финансы и маркетинг, также могут повлиять на организационный дизайн в определенных ситуациях.



Памятка для менеджера

- Менеджеры должны знать соотношение дизайна организации к стратегии.
- Вы должны быть полностью осведомлены о корпоративной деятельности вашей организации и о том, какими являются функциональные стратегии и как они влияют на дизайн вашей организации.

Основные формы организационного дизайна

Поскольку технология, среда, размер, жизненный цикл и стратегия влияют на организационный дизайн, неудивительно, что организации принимают много различных видов дизайна. Однако большинство видов дизайна относятся к одной из четырех основных категорий. Другие являются гибридами, основанными на двух или более формах.

Функциональный Дизайн (U-form)

Функциональный дизайн представляет собой механизм, основанный на соответствующем подходе. Этот дизайн был назван формой U известным экономистом Оливером Э. Уильямсоном. В соответствии с U-form члены и подразделения в организации сгруппировываются в функциональные отделы, такие как маркетинг и производство.

Дизайн U-form основан на функциональном разделении.

Функциональный дизайн основан на функциональной департаментализации. Эта небольшая производственная фирма использует руководителей на уровне вице-президента для координации деятельности в рамках каждой функциональной области организации. Обратите внимание, что каждая область зависит от других.

В организации с одним дизайном ни одна из функциональных областей не может работать друг без друга. В целом этот подход разделяет основные преимущества и недостатки функциональной департаментализации.

Дизайн Конгломерат (H-form)

Другой распространенной формой организации дизайна является конгломерат, или метод H-form.

Дизайн конгломерата используется организацией, состоящей из группы несвязанных между собой предприятий.

Этот подход в общих чертах основан на департаментализации продукта. Любой бизнес или группа предприятий управляется генеральным менеджером, который несет ответственность за свою прибыль или убытки, и каждый генеральный менеджер функционирует независимо от других. Южнокорейская фирма Samsung Electronics Company использует дизайн H-формы.

Южнокорейская компания Samsung Electronics Company использует H-form дизайн организации. Этот дизайн является сложным для управления результатом стратегии несвязанной диверсификации. Менеджеры считают, что сравнение и интеграция деятельности среди разнородных операций являются трудными. Компании отказываются от этого дизайна ради других подходов, таких как дизайн M-form.

Дивизионный дизайн (M-form)

В дивизионном дизайне, который становится все более популярным, также используется форма продукта организации; в отличие от дизайна конгломерат, дивизионы связаны между собой.



Дивизионный дизайн (M-form) основан на работе в широкой структурированной форме бизнеса по его основным видам.

Hilton Hotels использует мультидивизионный подход организационного дизайна. Хотя каждый отдел работает с относительной автономией, все отделы действуют на одном общем рынке. Этот дизайн является результатом стратегии, которая связана с диверсификацией. Другими примерами фирм, которые используют мультидивизионный дизайн (M-form), являются PepsiCo и компанию Walt Disney.

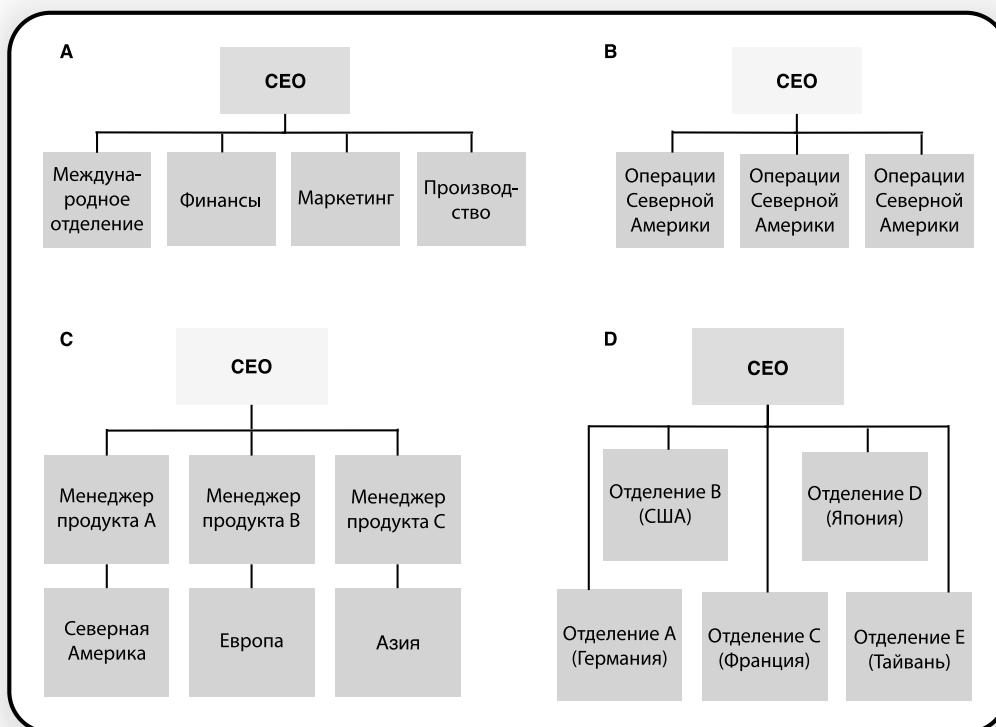
Основная цель дизайна M-form – оптимизация внутренней конкуренции и сотрудничества. Здоровая конкуренция за ресурсы между отделами может повысить эффективность, однако следует также продвигать сотрудничество. Исследования показывают, что организация, придерживающаяся M-form, которая способна достичь и поддерживать этот баланс, может превзойти крупные организации с U-form и все организации с H-form.

Дизайн Матрицы

Еще один распространенный способ организационного дизайна – матричный дизайн.

Матричный дизайн основан на двух перекрывающихся точках департаментализации.

Матричный организационный дизайн создается путем наложения формы продукта департаментализации на существующую функциональную организацию. Менеджеры проектов координируют команды сотрудников из разных функциональных отделов. Таким образом, матрица опирается на структуру из нескольких команд.



Важно признать, что матричный дизайн не всегда соответствует любой организации. Матричная форма организационного дизайна чаще всего используется в одной из трех ситуаций. Во-первых, матрица может работать при сильном давлении среды. Например, интенсивная внешняя конкуренция может диктовать такую сильную маркетинговую направленность, которая лучше всего управляется функциональным отделом, однако разнообразие продуктов компании показывает правильность отдела продукции. Во-вторых, матрица может быть уместной в тех



случаях, когда необходимо обрабатывать большие объемы информации. Например, создание боковых связей с помощью матрицы является одним из способов эффективного расширения возможностей организации по обработке информации.

В-третьих, матричная структура может работать, когда существует потребность в общих ресурсах.

Гибридный дизайн

Некоторые организации используют дизайн, который представляет собой гибрид двух или более распространенных форм дизайна организации. Например, организация может иметь пять отделов, связанных между собой и один, ничем не связанный отдел, созданный на перекрестке M-form и H-form.

Памятка для менеджера

- Менеджеры должны понимать основные формы организационного дизайна.
- Вы должны знать корпоративные, бизнес-и функциональные стратегии вашей организации и то, как они влияют на дизайн организации.

Проблемы, возникающие в организационном дизайне

В нынешних сложных и постоянно меняющихся условиях среды неудивительно, что менеджеры продолжают изучать и экспериментировать с новыми формами организации. Сегодня многие организации сами создают для себя дизайны, которые могут максимально увеличить их способность к адаптации в изменяющейся среде и обстоятельствах. При этом они стараются не быть слишком изолированными или жесткими. Как мы отмечали ранее, бюрократические организации трудно изменить, они медленные и негибкие.

Командная организация

Некоторые организации сегодня используют командную организацию. Командная организация – подход организационного дизайна, который опирается исключительно на проектные команды, практически без функциональной иерархии.

В рамках такой организации люди переходят от проекта к проекту в зависимости от своих навыков и требований этих проектов. Это позволяет им менять направление, исследовать новые идеи и пробовать новые методы, не сталкиваясь с жесткими бюрократическими условиями.

Виртуальная организация

Виртуальная организация – организация, которая имеет мало или вообще не имеет формальной структуры.

Такая организация, как правило, имеет лишь несколько постоянных сотрудников и административный центр.

По мере того, как потребности организации меняются, ее менеджеры внедряют систему временного персонала, арендуют объекты и аутсорсинг, основное вспомогательное обслуживание для того, чтобы соответствовать каждой конкретной ситуации. Многие виртуальные организации ведут свой бизнес онлайн.



Организация непрерывного обучения

Еще один недавний подход к организации дизайну – так называемая организация непрерывного обучения.

Организация непрерывного обучения – организация, которая работает для того, чтобы сотрудники могли отвечать на изменяющиеся требования времени, предоставляя им возможность обучения, личностного развития на протяжении всей жизни и постоянного самосовершенствования.

Идея заключается в том, что наиболее последовательной и логичной стратегией для достижения непрерывного развития является постоянное совершенствование талантов, навыков и знаний сотрудников.

Например, если каждый сотрудник организации каждый день будет учиться чему-то новому и сможет применить эти знания на практике, связанной с работой, то непрерывное совершенствование будет иметь логическое продолжение. Действительно, организации, которые применяют этот подход, искренне верят, что только через постоянное обучение сотрудников может происходить непрерывное совершенствование.

Вопросы дизайна международных организаций

Еще одной новой проблемой в организационном дизайне является тенденция к интернационализации бизнеса. Актуальным вопросом для организационного дизайна является то, как смоделировать фирму, чтобы наиболее эффективно бороться с международными силами и конкурировать на мировых рынках.

Компании, конкурирующие на международных рынках, должны создать организационный дизайн, который соответствует их собственным уникальным условиям. Эти четыре общие конструкции являются моделями, используемыми во многих международных организациях. Каждая из них является производной от одной из основных форм организационного дизайна.

Дизайн, представленный в пункте «А», очень прост, он опирается на отдельное международное подразделение. Levi Strauss & Company использует этот подход. Дизайн, представленный в пункте «В», используемый в Ford Motor Company, расширяет департаментализацию местоположения. Дизайн расширения департаментализации продукта, в котором каждый менеджер по продуктам несет ответственность за все виды деятельности, связанные с продуктами, независимо от местоположения, показан в пункте «С». Наконец, дизайн, представленный в пункте «D», который наиболее типичен для крупных транснациональных корпораций, является расширением мультидивизионной структуры с филиалами, расположенными на различных зарубежных рынках.