

Организации и их “цвет”. Управление в организациях. Виды иерархий и оргструктур

Тема 1

Организации и их “цвет”

Организации

Команда стартапа
Pied Piper из сериала
“Кремниевая долина”



Организация -- группа людей,
деятельность которых сознательно
координируется для достижения общей
цели или целей

Старейшим организациям ~13-14 веков



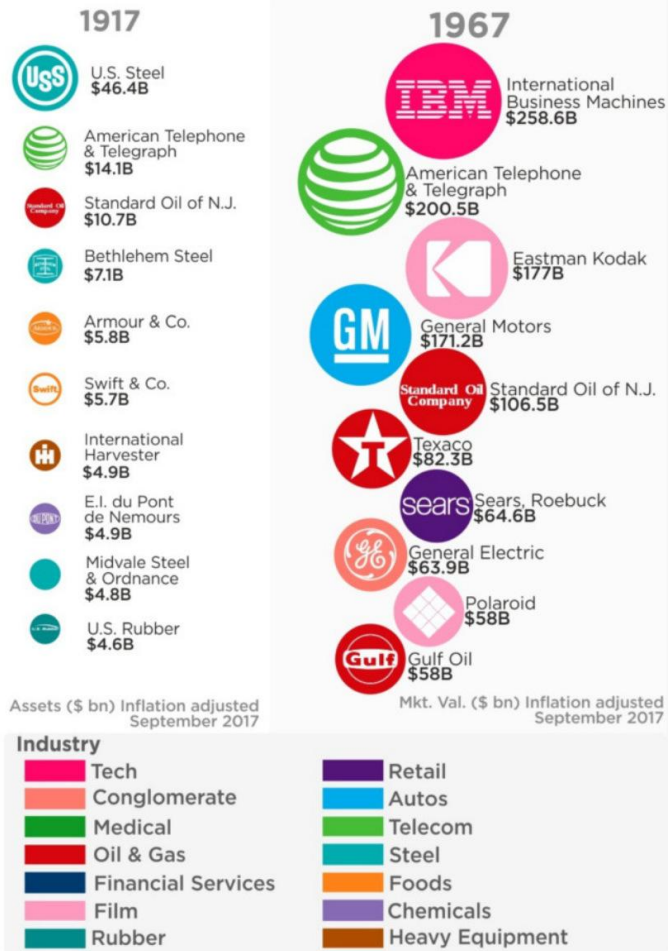
Орден св. Бенедикта
~529 н.э.



ОТЕЛЬ
Nishiyama Onsen Keiunkan
~705 н.э.



Ресторан
Stiftskeller St. Peter
~803 н.э.



За последние 100 лет
прибыльные индустрии
заметно изменились --
от компаний, торгующих
природными ресурсами,
к сервисным структурам

ФРЕДЕРИК ЛАЛУ



Захватывающее исследование! Поистине новаторская работа, подобной которой еще не было написано.

Кен Уилбер, ученый, философ и писатель

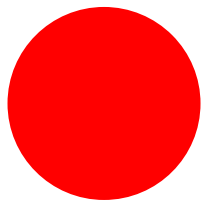
Краткий конспект книги доступен
на baguzin.ru

Доисторические организации

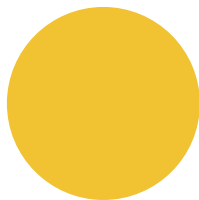


- Небольшие группы
 - Сложность связей ([число Данбара](#))
 - Недостаток ресурсов
- Собираательство
 - Разделение труда ограничено
- Причина и следствие осознаются плохо

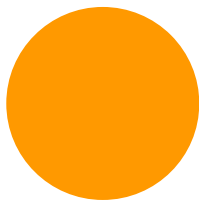
“Цвета” организаций



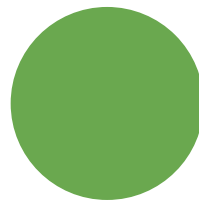
Красный
Red



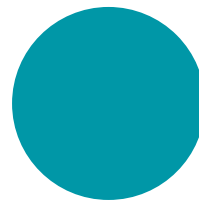
Янтарный
Amber



Оранжевый
Orange



Зеленый
Green



Бирюзовый
Teal

Красная организация



Красная организация

Импульсивная парадигма

- Появление власти вождя
- Осознание своего ничтожества
- Власть силы
- Импульсивность
- Осмысленное разделение труда
- Рабство
- Управление тысячами людьми
- Враждебная окружающая среда

Организация

- Небольшие армии вчера, банды -- сегодня
- Злоупотребление силой и властью
- Волчья стая
- Требуется постоянное подтверждение власти
- Только 2-3 уровня иерархии
- Ненадежность
- Страх и подчинение удерживают от распада

Янтарная организация



Янтарная организация

Конформистская парадигма

- Консерватизм
- Причина-следствие (законы Ньютона)
- Дисциплина и прогнозирование будущего =>развитие земледелия
- Осознание чувств и интересов других
- Групповое мышление, этноцентризм
- Мораль
- Авторитет связан с социальной ролью
- Классовое расслоение

Организация

- Понятие процесса
- Долгосрочное планирование
- Иерархия, субординация и роли
- Церковь как пример для подражания
- Обдумывание сверху, реализация снизу
- За сотрудниками необходим постоянный контроль
- Новшества, критическое мышление и самовыражение не нужны
- Карьера ограничена
- Автономность, закрытость

Оранжевая организация



Оранжевая организация

Конкурентная парадигма

- Мир как сложный механизм
- Мерило не мораль, а эффективность
- Цель жизни -- преуспеть
- Предпринимательство, исследование мира, скептицизм
- Но погоня за сиюминутной прибылью, культ потребления, долговая нагрузка, эксплуатация невозполнимых ресурсов
- Мировцентризм
- Возможность самореализации

Организация

- Новаторство, инновации как возможность
- Процессы + проекты
- Усложнение структуры управления
- Предвидеть изменения и контролировать ситуацию
- Делегирование полномочий (?)
- Управление по целям, мотивация
- Меритократия, службы HR, KPI
- Отказ от символов социального статуса, важно выглядеть успешным
- Организации как машины
- Рост ради роста

Зеленая организация



Зеленая организация

Плюралистическая парадигма

- Не все меряется деньгами, важны чувства, гармония, кооперация
- Поиск выгоды для человечества
- Отношения ценнее результатов
- Процесс принятия решения снизу вверх, учет мнений каждого

Организация

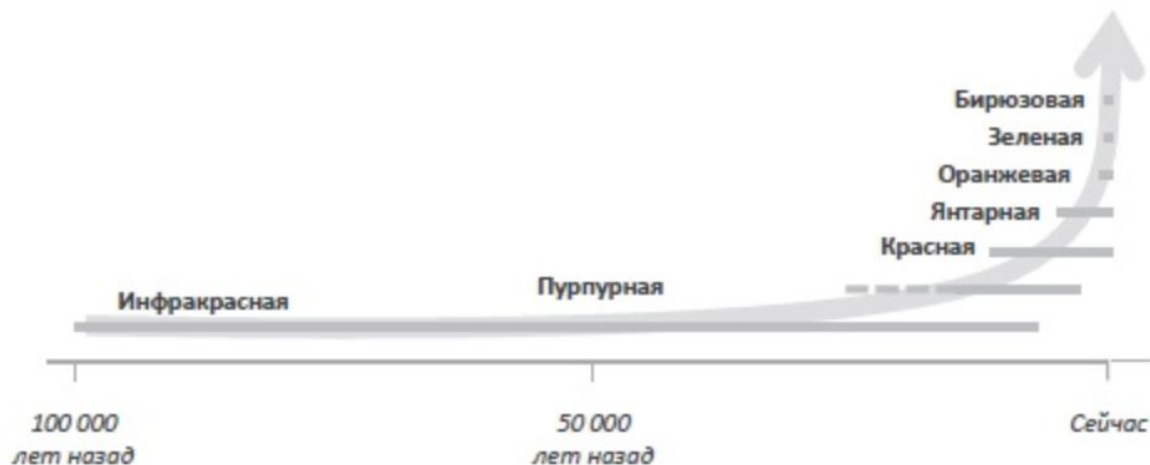
- Отказ от иерархии и подчинения (частичный)
- Расширение полномочий, поощрение самостоятельности
- Готовность к разделению власти
- Фокус на ценностях компании, постоянное обучение персонала
- Увеличение числа стейкхолдеров
- Семья как метафора

Сравнительная таблица

Цвет	Описание	Метафора	Открытия	Примеры
	Власть лидера. Страх как мотивация. Импульсивность. Краткосрочная перспектива.	Волчья стая	Разделение труда Право лидера принимать решение	Мафия Уличные банды
	Иерархия. Роли. Менеджмент сверху вниз. Стабильность прежде всего. Следование порядку. Консервативность.	Армия	Формализованные роли Иерархия Процессы	Церковь Армия Система образования Госучреждения
	Цель -- победить конкурентов и заработать прибыль. Новаторство. Управление по целям.	Машина	Новаторство Ответственность Меритократия	Корпорации Инвестиционные банки Частные школы
	Иерархия, но с фокусом на культуру и расширение полномочий.	Семья	Расширение полномочий Разделяемая всеми культура Увеличение числа стейкхолдеров	Организации, несущие культуру (Southwest Airlines, Zappos)

Сосуществование разных типов

- Эволюция приводит к **усложнению** структур, а не к их улучшению
- Компании разных типов могут сосуществовать и делают это
- Внутри компании на разных уровнях могут использоваться разные подходы



Бирюзовая организация



Бирюзовая организация

Саморганизующая парадигма

- Самоуправление
- Стремление к целостности
- Эволюционное развитие

Организация

- Самоуправление за счет взаимодействия равноправных коллег
- Отсутствие иерархии
- Принятие решений путем переговоров и консенсуса
- Теория Y
- Осмысленность труда
- Внутренняя мотивация сильнее внешней
- Усиление влияния HR
- Прибыль как воздух -- необходим для жизни, но не определяет ее

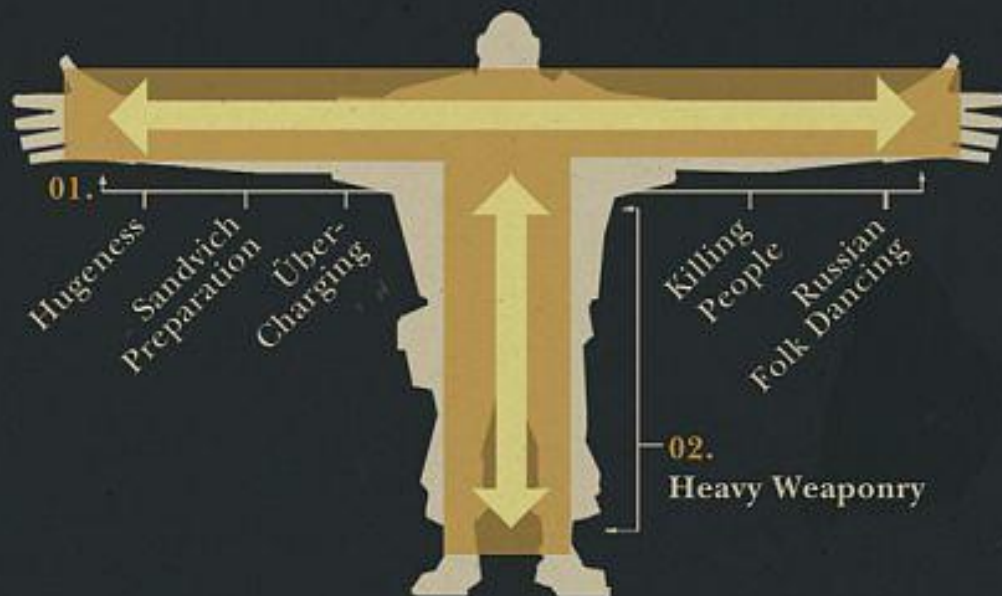
Компания Valve



- Продукты:
 - Half-Life
 - Counter Strike
 - Dota 2
 - Portal
 - Steam
- Нет боссов и начальников, сотрудники тратят на свои продукты 100% времени
- Спонтанный порядок, сотрудники голосуют за новые проекты колесиками кресел
- Поиск T-shaped персон выступая площадкой для них



T-SHAPED MODEL: EMPLOYEE



01. Broad-range generalist 02. Deep expertise in one area

Теории X и Y

Теория X

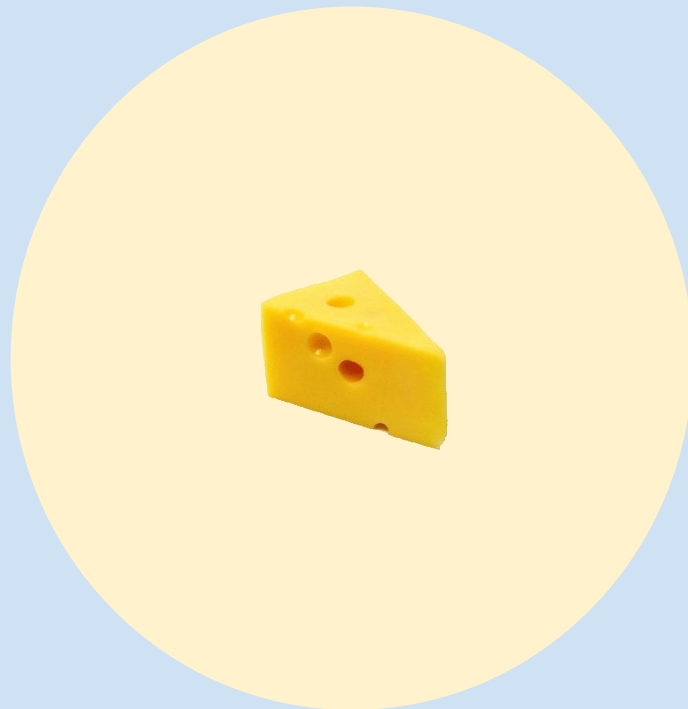
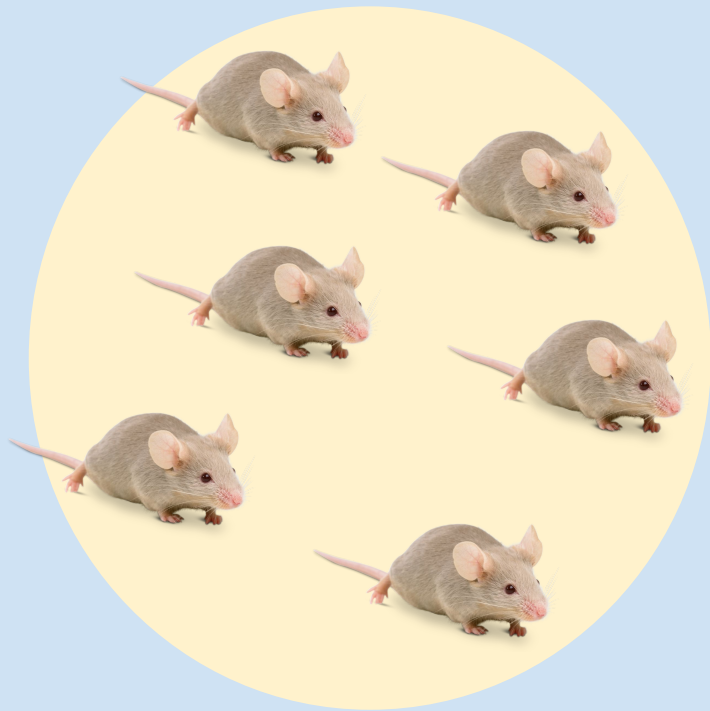
- Рабочим по природе не нравится работа
- Нужен жесткий контроль
- Система вознаграждений/наказаний
- Необходимости иерархии
- Лидер -- надсмотрщик и контролер

Теория Y

- Рабочие амбициозны, креативны, обеспечивают самоконтроль
- Мотивация -- удовлетворение от выполненной работы
- Создание правильных условий, поощрение инициативности
- Лидер -- катализатор процесса

Управление в организациях

Спонтанная иерархия



Эксперимент Дидье Дезора

Спонтанная иерархия



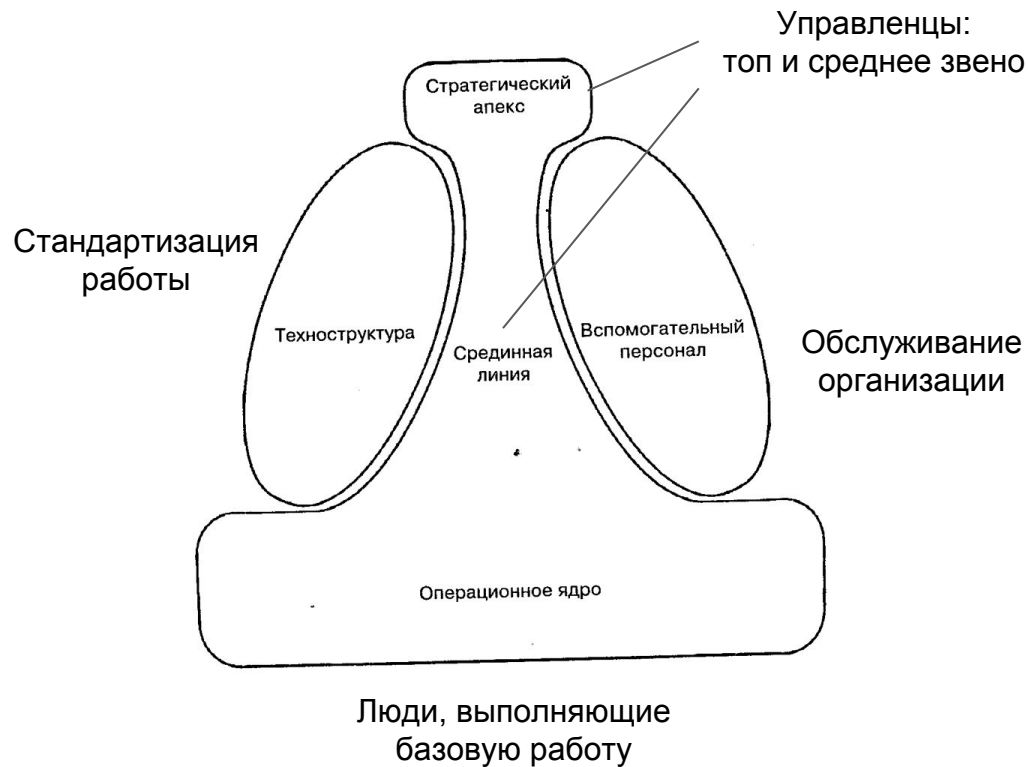
Эксперимент Дидье Дезора

Структура организации -- совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач

Механизмы координации работы

- Взаимное согласование
 - Взаимоконтроль и неформальные коммуникации
- Прямой контроль
 - Выделенный для координации человек
- Стандартизация рабочих процессов
 - Спецификация содержания труда, например, инструкция
- Стандартизация выпуска
 - Стандартизируются параметры изделия или норма выработки, например, используется файл единого формата
- Стандартизация навыков и знаний (квалификация)
 - Определение необходимого для участия в процессе труда уровня подготовки работников, например, квалификации врачей

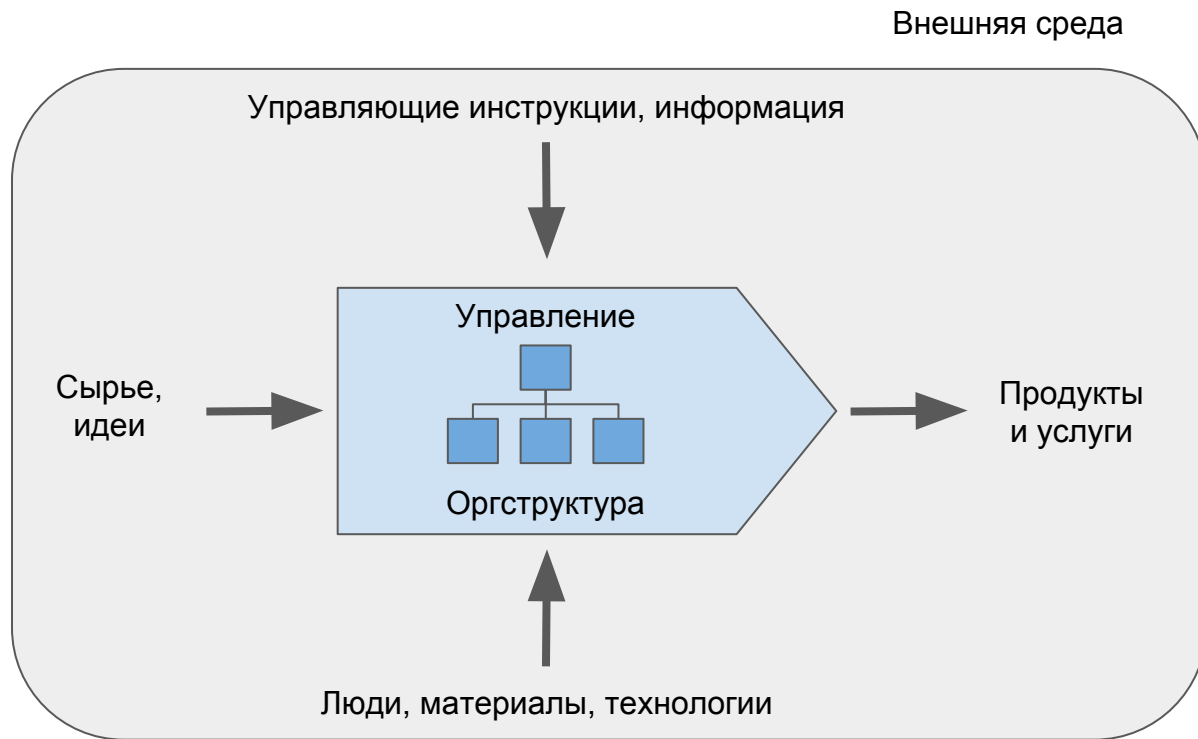
Основные части организации



Основные части организации



Организация



Об управлении

«Интересно отметить, что характеристики работы мастера, включающие разнообразие, прерывистость в выполняемых действиях и их фрагментарность, диаметрально противоположны работе многих механиков-повременщиков, работа которых очень рационализирована, носит повторяющийся характер, не прерывается и выполняется в постоянном, устойчивом, неизменном ритме движущегося конвейера»

Управленческая деятельность
кардинально отличается
от операционной

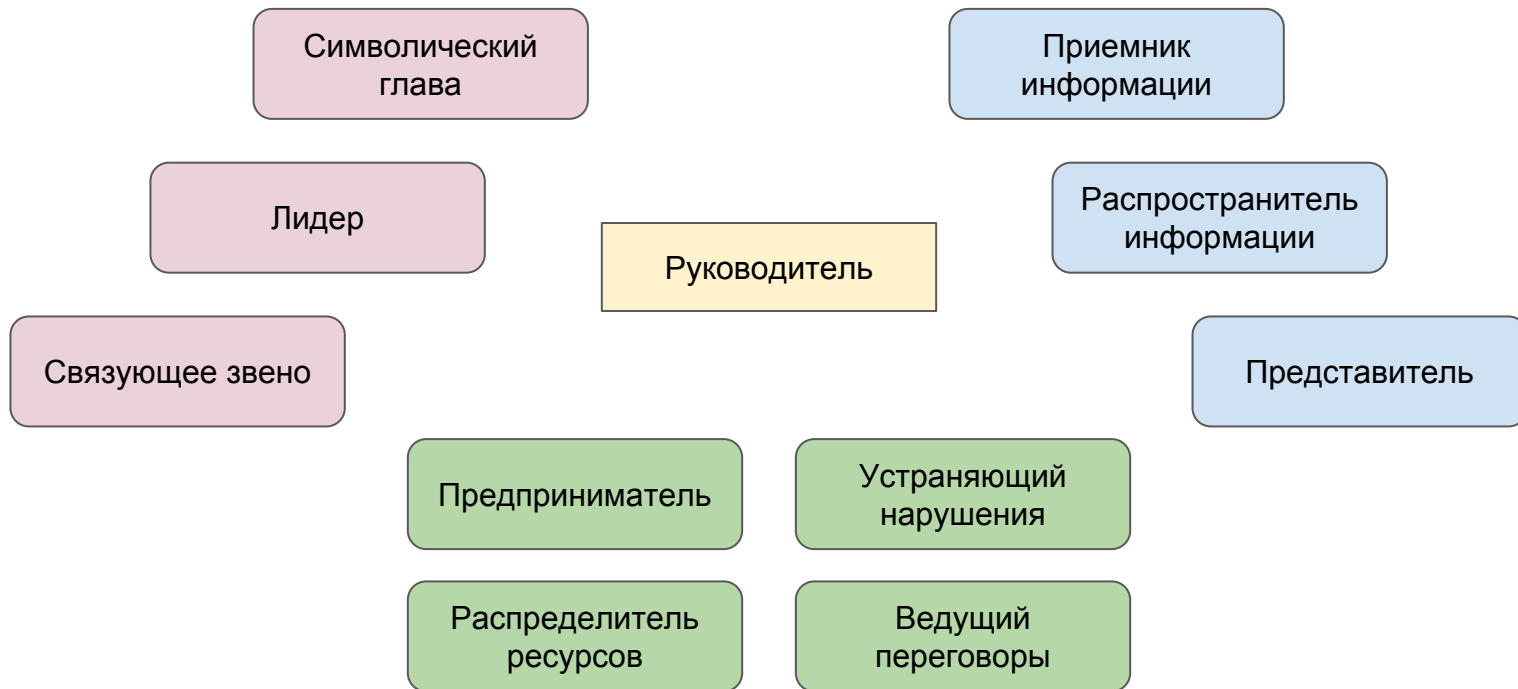
Принципы управления (Анри Файоль, 1916)

1. Разделение труда
2. Власть и ответственность
3. Дисциплина
4. Единоначалие
5. Единство действий
6. Подчинённость интересов
7. Вознаграждение
8. Централизация
9. Иерархия
10. Порядок
11. Справедливость
12. Стабильность персонала
13. Инициатива
14. Корпоративный дух

Бонус:

- Наличие информации для принятия решения
- Соблюдение норм управляемости

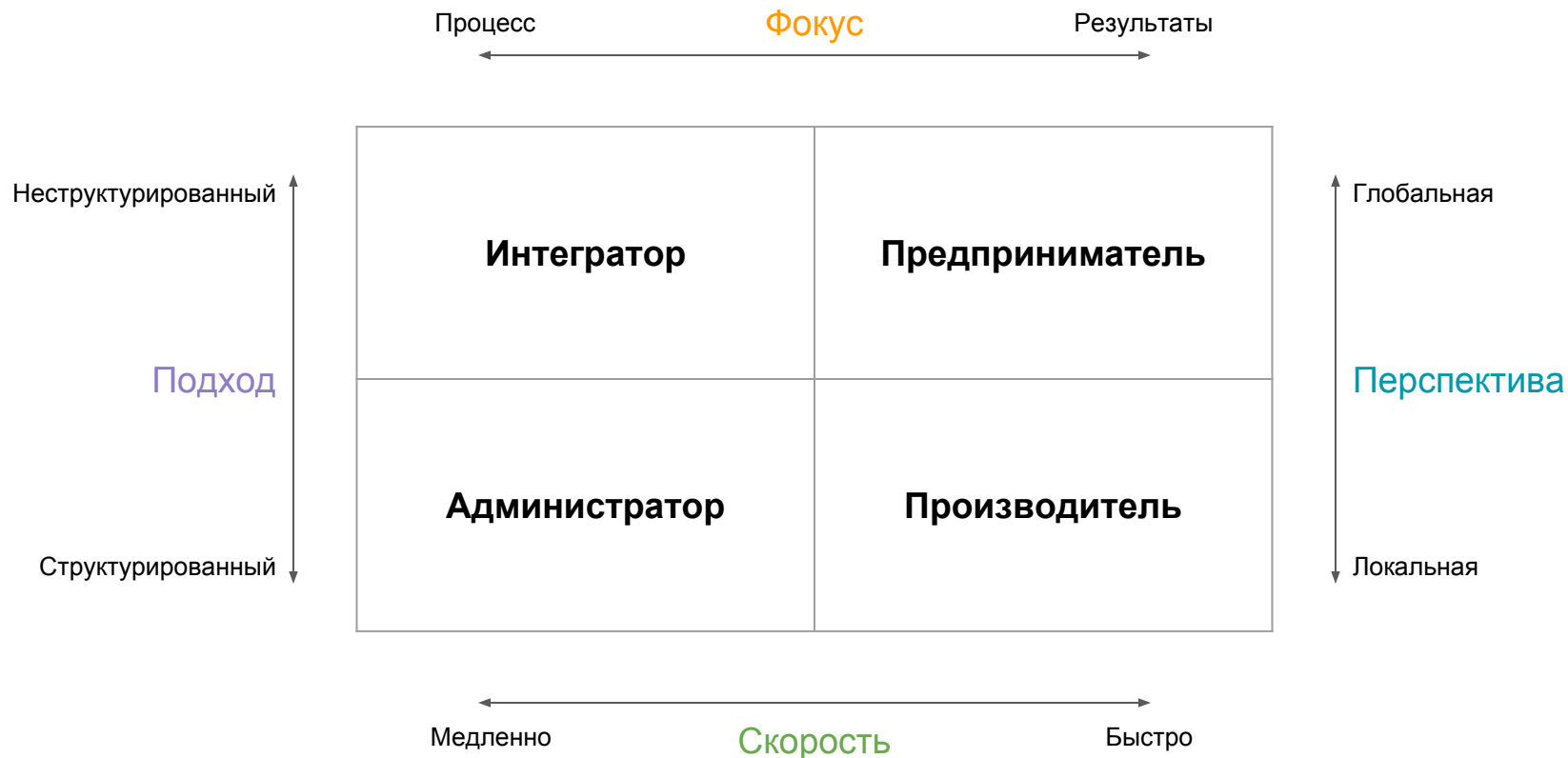
Роли руководителя



Типы руководителей (Адизес)

P	Производитель (producer)	Нацелен на результат, удовлетворение клиентов
A	Администратор (administrator)	Нацелен на оптимизацию имеющихся ресурсов, оптимизацию процессов, установления бюрократии, стандартизированных инструкций и документооборота
E	Предприниматель (entrepreneur)	Способен придумывать и внедрять новое
I	Интегратор (integrator)	Лидер, способный создать общие традиции, ценности, корпоративную культуру

Типы руководителей (Адизес)



Сравнительная таблица

Цвет	Описание	Метафора	Открытия	Примеры
	Власть лидера. Страх как мотивация. Импульсивность. Краткосрочная перспектива.	Волчья стая	Разделение труда Право лидера принимать решение	Мафия Уличные банды
	Иерархия. Роли. Менеджмент сверху вниз. Стабильность прежде всего. Следование порядку. Консервативность.	Армия	Формализованные роли Иерархия Процессы	Церковь Армия Система образования Госучреждения
	Цель -- победить конкурентов и заработать прибыль. Новаторство. Управление по целям.	Машина	Новаторство Ответственность Меритократия	Корпорации Инвестиционные банки Частные школы
	Иерархия, но с фокусом на культуру и расширение полномочий.	Семья	Расширение полномочий Разделяемая всеми культура Увеличение числа стейкхолдеров	Организации, несущие культуру (Southwest Airlines, Zappos)
	Самоуправление. Организация как живой организм. Цель -- реализовать свой потенциал.	Организм	Самоуправление Целостность	Valve Другие пионеры

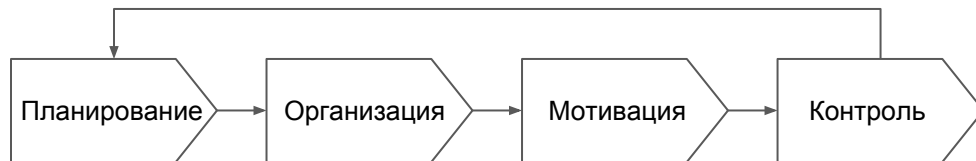
Управление

- Деятельность по координированию работы других людей
- Сильно отличается от неуправленческой деятельности
- Роли руководителя (Минцберг):
 - Главный руководитель
 - Лидер
 - Связующее звено
 - Приемник и распространитель информации
 - Представитель
 - Предприниматель
 - Устраняющий нарушения
 - Распределитель ресурсов
 - Ведущий переговоры

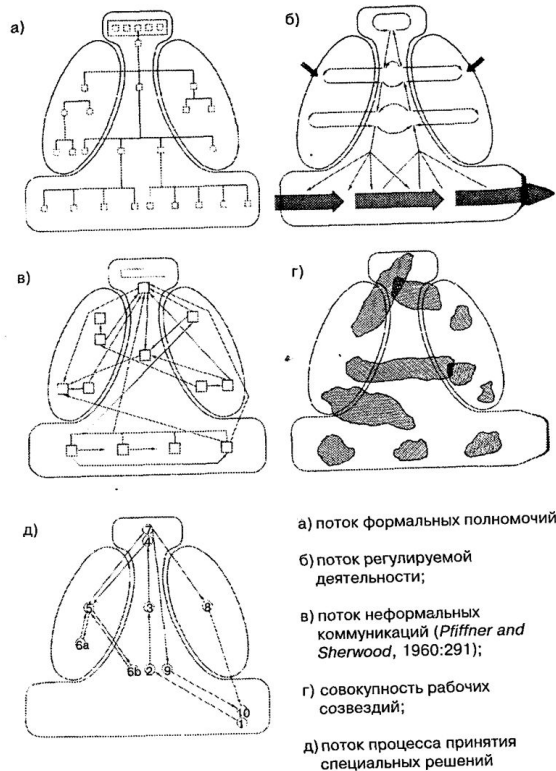
- **Функции менеджмента (Файоль)**

- Предвидение
- Организация
- Распорядительство
- Координация
- Контроль

- **Функции менеджмента (Мескон и др.)**



Основные части организации



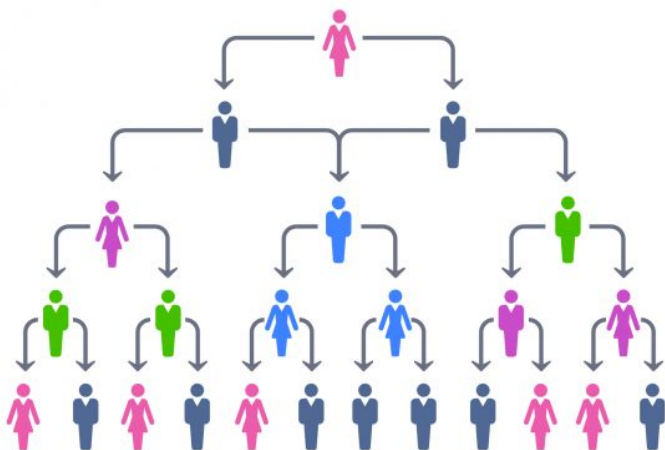
Власть и полномочия

- Власть -- способность влиять на ситуацию и принимаемые решения
- Полномочия -- формальная власть, причем ограниченная
- Децентрализация -- передача прав принятия решений от руководства сотрудникам
- Стимулы к децентрализации:
 - Информационная перегрузка
 - Необходимость сохранения оперативности реакции на меняющуюся рыночную ситуацию
 - Мотивация менеджеров среднего звена
- Минусы децентрализации:
 - Ослабление контроля над важными процессами
 - Руководство получает меньше информации о рыночной ситуации
 - Ухудшение координации в организации

Виды иерархий и оргструктур

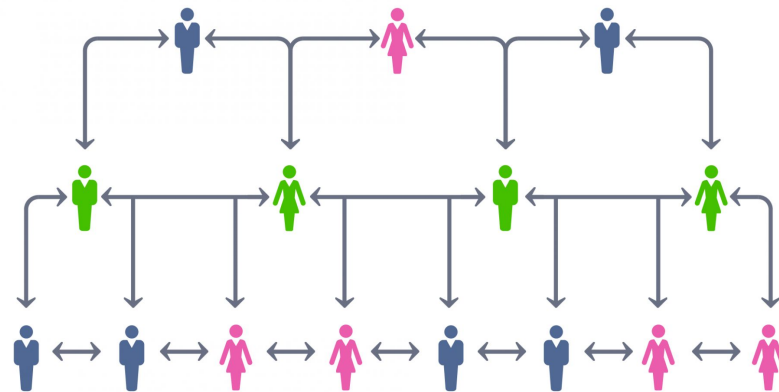
Виды иерархий

HIERARCHICAL ORGANIZATIONS



© Jacob Morgan (thefutureorganization.com)

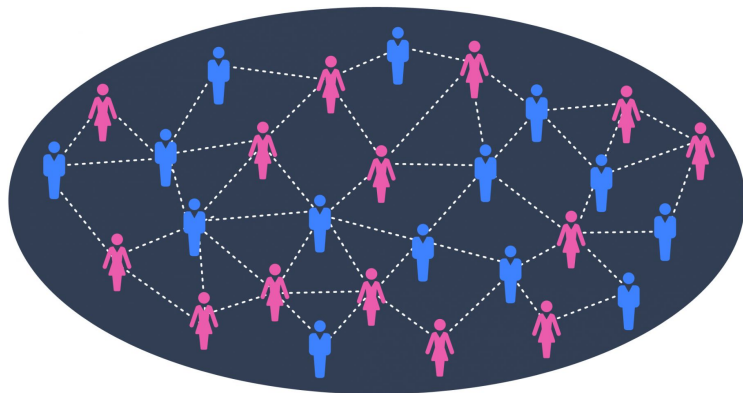
FLATTER ORGANIZATIONS



© Jacob Morgan (thefutureorganization.com)

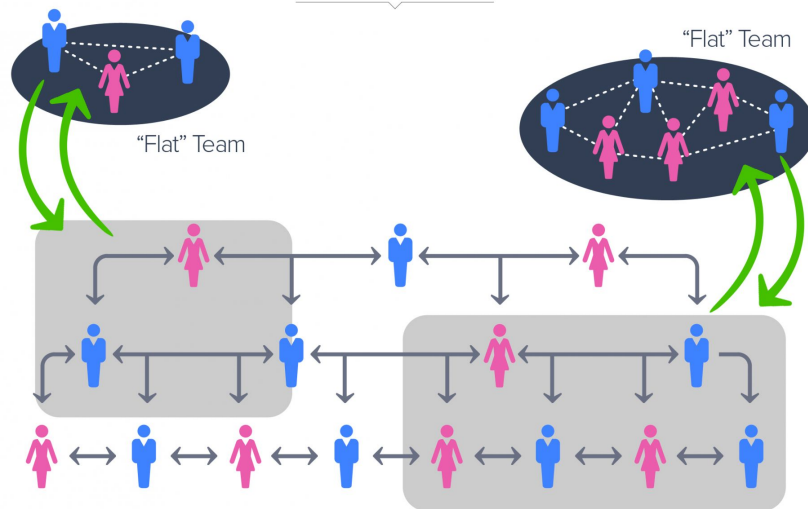
Виды иерархий

FLAT ORGANIZATIONS



© Jacob Morgan (thefutureorganization.com)

FLATARCHIES



© Jacob Morgan (thefutureorganization.com)

Оргструктура

- Оргструктура
 - Элементы, из которых состоит организация
 - Способы взаимодействия между ними
- Элементы оргструктуры
 - Должностные позиции
- Разделение труда
 - Вертикальное (отделы)
 - Горизонтальное (иерархия)
- Плюсы разделения труда
 - Сокращение потерь времени на переключение
 - Рост мастерства
 - Специализированные процессы и оборудование
- Line & Staff
 - Александр Македонский: отделение командование войсками от планирования боевых действий
 - Штабные: юристы, кадровики, бухгалтера, маркетинг, PR
 - Линейные: закупки, производство, сбыт, финансирование
- Управление
 - Указания линейных руководителей являются обязательными для нижестоящих сотрудников
 - Для контроля могут быть введены обязательные согласования и вето
 - Линия, связывающая руководителя и менеджеров нижнего уровня -- цепочка команд

Эффективная оргструктура

- Оргструктура соответствует стратегии
- Оргструктура соответствует среде функционирования
- Отсутствие противоречий между элементами оргструктуры

Правила формирования оргструктуры:

1. Стратегически важные виды деятельности -- основа ОС, статус руководителей соответствующий
2. При изменении стратегии корректируется ОС
3. Сторонним организациям передается то, что они сделают быстрее, дешевле и качественнее
4. Все аспекты стратегически значимых видов деятельности должны быть подотчетны одному руководителю
5. Связанные виды деятельности должны выполняться скоординированно

Типы оргструктур

Функциональная

Дивизиональная

Матричная

Проектная

Функциональная структура

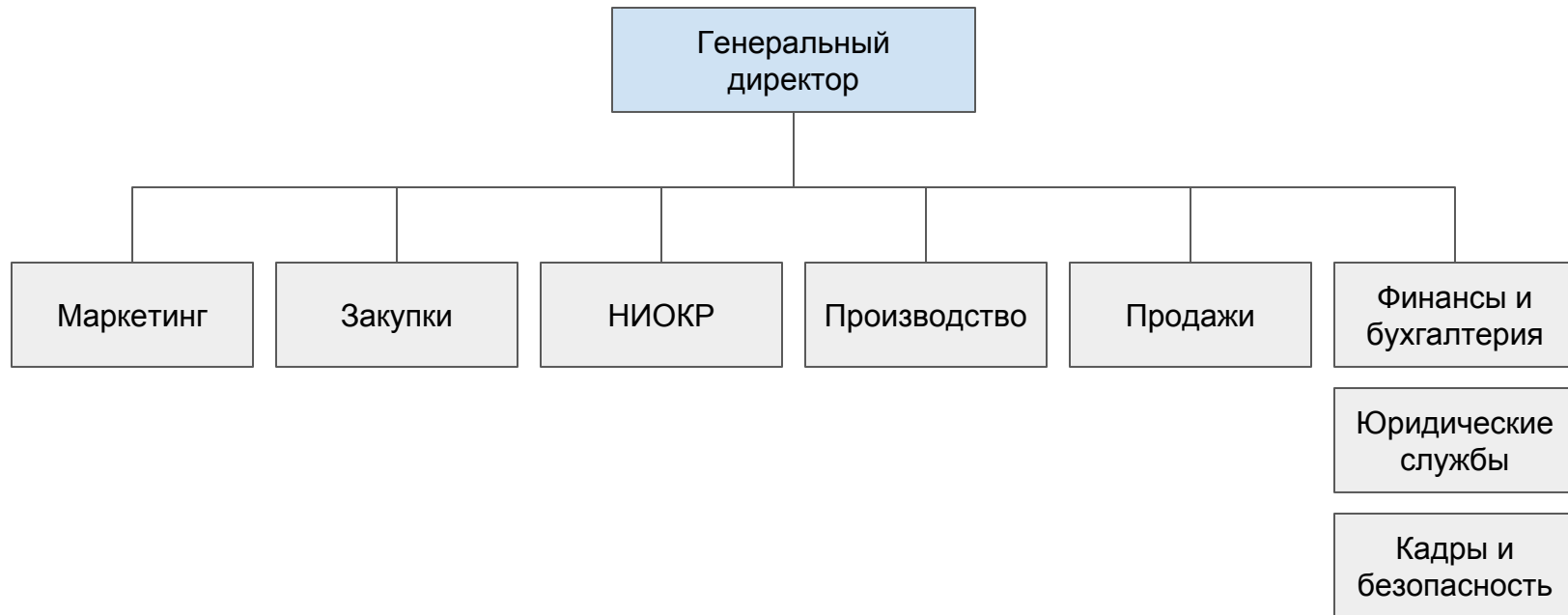
Функции (Файоль)

- Техническая (производство)
- Коммерческая (закупки, продажи)
- Учетная
- Финансовая
- Обеспечение безопасности (сохранность материальных ценностей)
- Административная (предвидение, организация, координация, контроль)

Функции (Кондратьев, Краснов)

- Основные
 - Сбыт
 - Производство
 - Закупка
 - Финансирование
 - Общее управление, включая найм сотрудников
- Дополнительные
 - Учет
 - Управление персоналом (зарплата, профсоюзы)
 - Исследования и разработки
 - Обеспечение безопасности
 - Административная (секретариат)

Функциональная структура



Функциональная структура

Плюсы

- Низкие административные расходы, отсутствие дублирования функций
- Легкость координации в функциональных областях
- Эффективное решение стандартных задач
- Централизованный контроль важнейших решений руководством компании
- Специализация и компетентность, развитие предметных навыков персонала

Минусы

- (Возможная) чрезмерная фрагментация стратегически важных процессов
- Проблемы межфункциональной координации
- Замедленная скорость реакции на внешние импульсы
- Перегруженность руководства решением оперативных вопросов в ущерб стратегическим интересам
- Узконаправленность отделов, отсутствие системного мышления

Дивизиональная структура

Сущность

- Организация разбивается на относительно автономные департаменты (дивизионы)
- Каждый департамент оперирует на своем целевом рынке
- Стратегическое управление осуществляет головным офисом

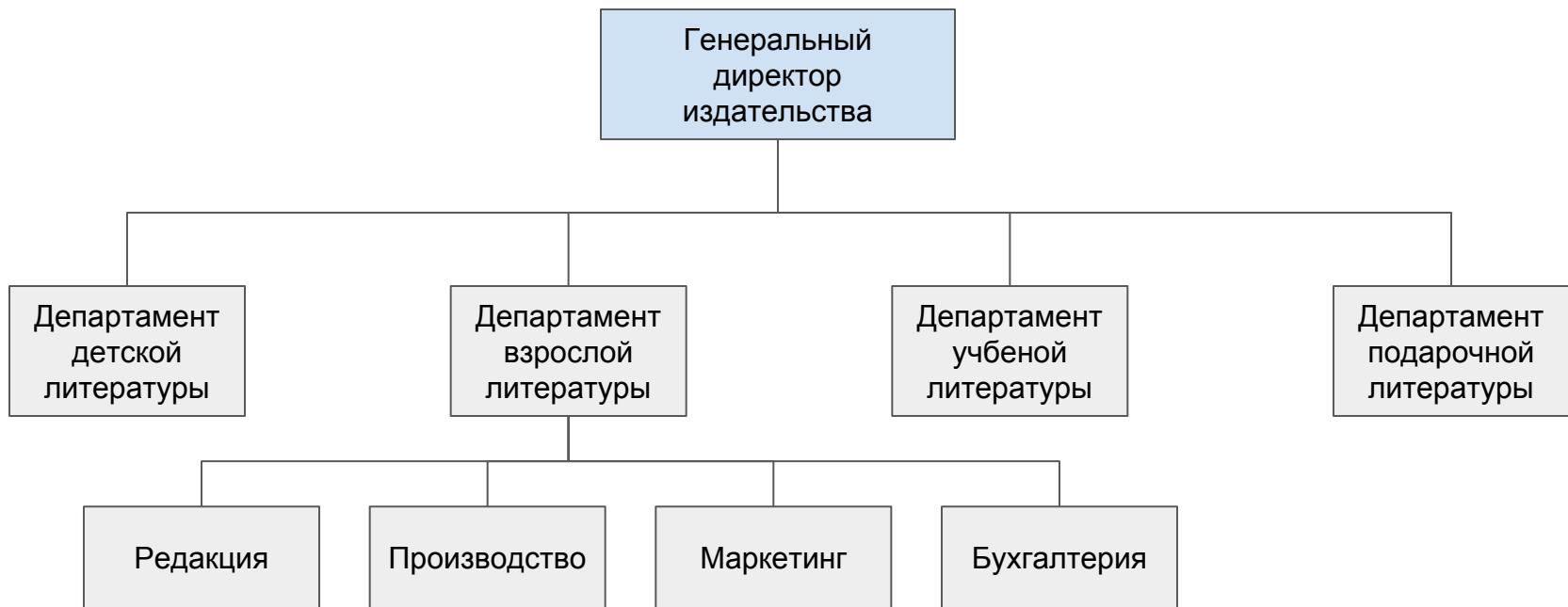
История

- 20-е годы XX века: General Motors, Procter & Gamble, Dupont, Sears
- 75% из Fortune 500 к концу 60-х

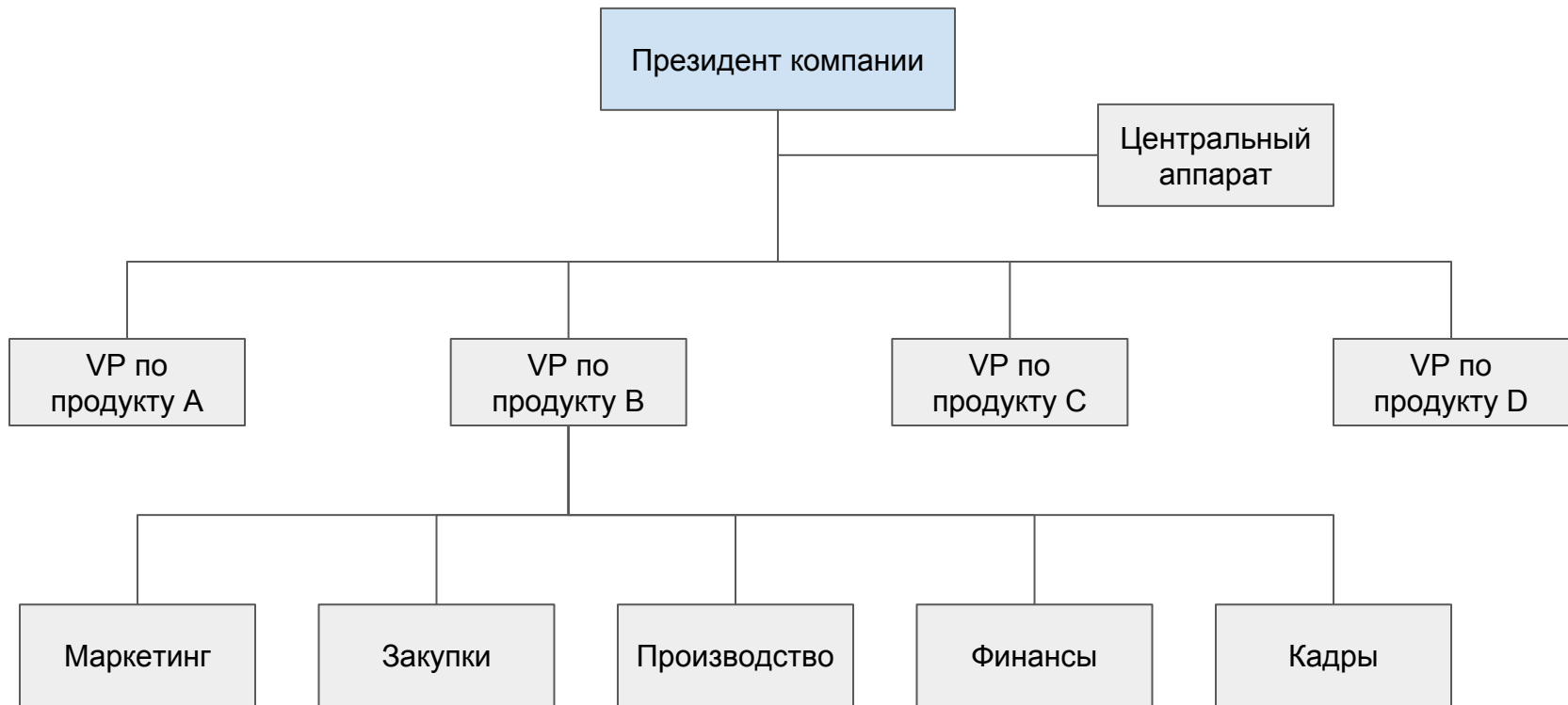
Виды дивизионов

- Клиентские
 - Несколько групп клиентов со специфическими потребностями
- Продуктовые
 - Виды производимой продукции
 - Производство, сбыт, финансы на уровне дивизиона
- Региональные
 - Международные компании
 - Учет региональных отличий (валюта, законодательство, потребности местных клиентов, культурные особенности)

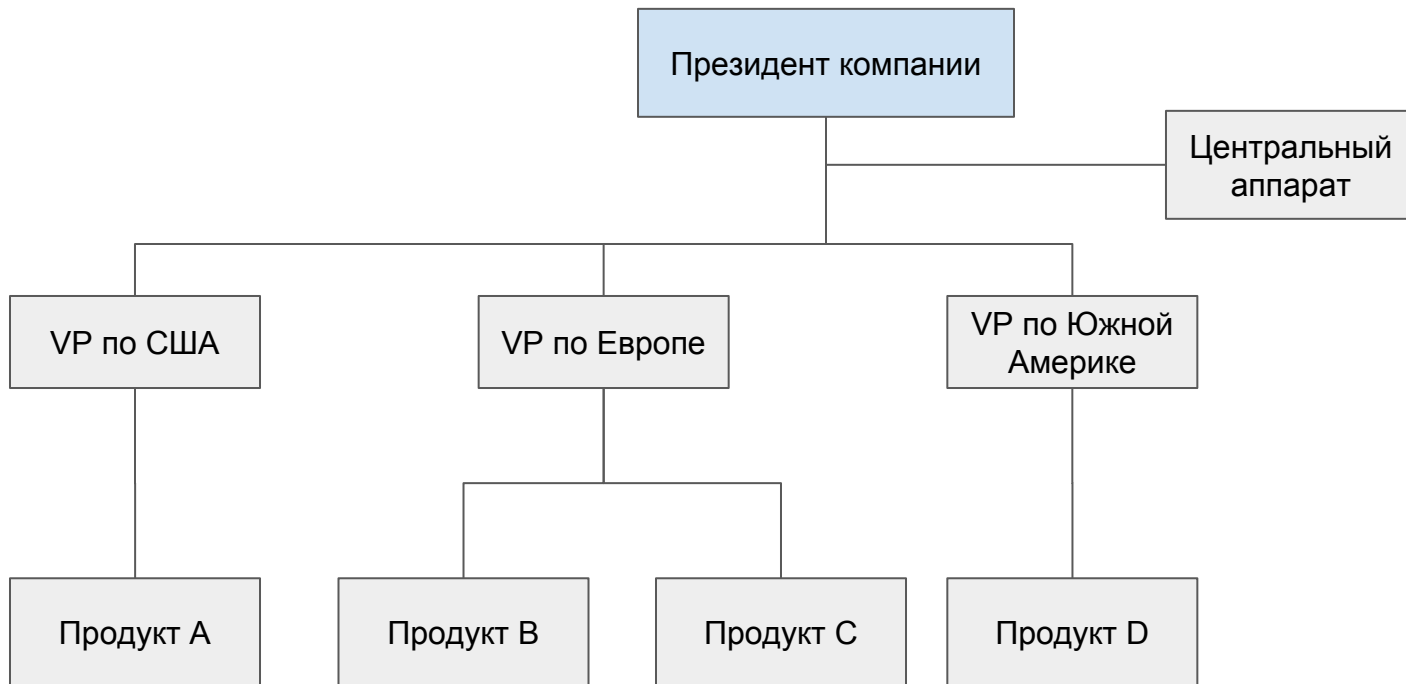
Дивизиональная структура: Клиенты



Дивизиональная структура: Продукты



Дивизиональная структура: Регионы



Дивизиональная структура

Плюсы

- Корпоративное руководство освобождается от оперативных функций и имеет возможность сконцентрироваться на стратегии
- Использование дивизионами преимуществ специализации
- Организационная гибкость (разные оргструктуры, процедуры и методы управления в дивизионах)
- Опыт работы на дивизиональном уровне -- хорошая школа для менеджеров высшего звена

Минусы

- (Возможный) разрыв стратегического и оперативно-тезнического уровней управления
- Проблемы согласования интересов корпорации и дивизионов, неизбежная центробежность, порочные круги
- Проблема согласованности функциональных действий на корпоративном уровне
- Рост затрат из-за дублирования функциональных департаментов

Проектная структура

Сущность

- Временная структура для решения конкретной задачи
- Руководителю проекта полностью подчинены выделенные ресурсы и проектная команда
- По завершении проекта команда распускается

Проектная структура

Плюсы

- Команда фокусируется на решении конкретной задачи и не отвлекается на другие
- Нет навязанных решений
- Междисциплинарный подход к решению задач

Минусы

- Продолжительный период “наладки” команды
- Возможно, что отношения внутри команды так и не выстроятся
- Проблема с трудоустройством после завершения проекта
- Дублирование существующих функциональных служб (для больших проектов)

Матричная структура

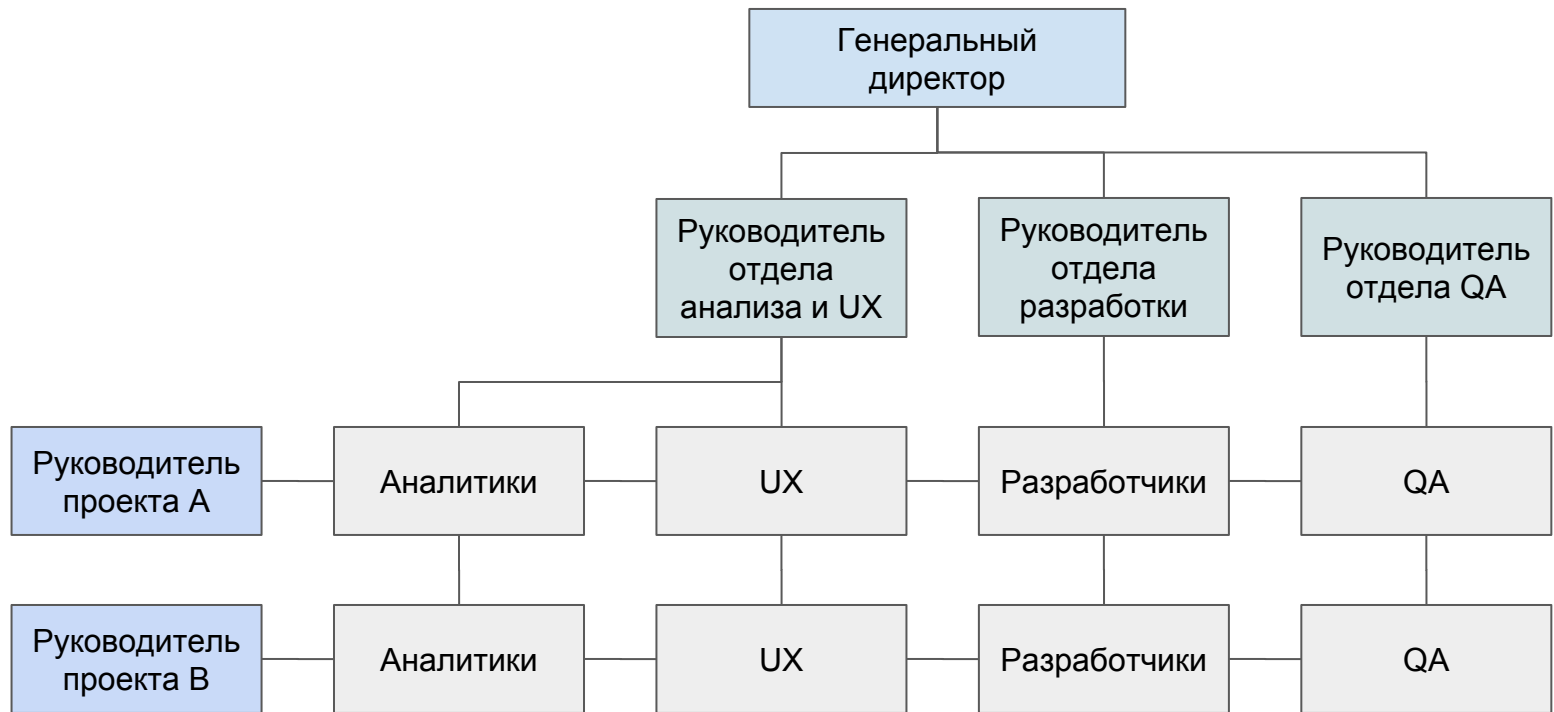
Сущность:

- Постоянная структура
- Наложение одной структуры на другую (проектной на функциональную, региональной на товарную, клиентской на региональную)
- Подчинение сотрудников двум руководителям одного уровня

Пример:

- Маркетолог при разработке продукта подотчетен руководителю проекта и директору департамента
- Руководитель проекта ставит задачи проектной группе, составляет графики работ, контролирует расходы
- Руководители департаментов определяют способы решения задач и контролируют их выполнение

Матричная структура



Матричная структура

Плюсы

- Поддерживает сразу два направления стратегии
- Междисциплинарный подход к решению задач
- Гибкость структуры
 - Перераспределение функциональных специалистов между проектами
 - Снижение дублирования функций
- Хорошая координация деятельности функциональных специалистов за счет введения позиции руководителя проекта

Минусы

- Подрыв принципа единоначалия, борьба за власть, анархия, конфликтность структуры
- Рост управленческого аппарата
- Удлинение сроков принятия решений
- Психологические проблемы персонала из-за нестабильности структуры
 - Низкая лояльность сотрудников из-за частых переходов
 - Отсутствие четких должностных инструкций
 - Невозможность планирования роста из-за частых смен менеджеров
 - Постоянная борьба за ресурсы, признание и вознаграждение

Эволюция оргструктур

- Ремесленная/предпринимательская стадия
 - Номенклатура продукции ограничена, оборот небольшой
 - Руководитель в состоянии контролировать процессы производства и реализации
- Формирование функциональной структуры
 - Делегирование полномочий
- Усиление функциональной структуры
 - Выстраивание вертикальной иерархии вдоль основной цепочки
 - Добавление новых функций, бюрократизация
 - Информационная перегрузка руководства, замедление принятия решений
- Переход к дивизиональной структуре
 - Появляются возможности для дифференциации целевых рынков
- Переход к матричным/проектным структурам

Когда применяется функциональная структура?

- Ставка на технологическое превосходство, а не time to market
- Руководство в состоянии осуществлять координацию и контроль
 - Ограниченная сложность решаемых задач
 - Стабильность условий функционирования организации
- Есть один основной вид продукции, процесс производства простой
- Подразделения тесно связаны друг с другом
- Внешняя среда стабильна
 - Невысокая конкуренция
 - Стабильный спрос
 - Технологический запас
 - Макроэкономика и политика благоприятны
- Массовое производство
- Небольшие компании с простым производственным процессом
- Организации, от деятельности которых зависит безопасность граждан
- Мебельные фабрики
- Гостиницы
- Страховые компании
- Банки
- Авиакомпании
- Пожарные команды

Когда применяется дивизиональная структура?

- Широкая номенклатура продукции, дифференциация рынков по клиентам и регионам
- Требуется удовлетворить потребности целевых рынков
- Отсутствие тесных взаимосвязей между подразделениями
- Емкость рынка достаточна для организации производства в нескольких дивизионах
 - Особенно важно при дорогом оборудовании
- Компании с широкой номенклатурой продукции
- Компании, ориентированные на несколько групп клиентов
- Компании, действующие в разных странах
- Слишком большие компании

Когда применяется матричная структура?

- Невозможность или нежелание ограничиваться одним принципом группировки
- Инновационный вид деятельности
- Динамичность и непредсказуемость внешней среды
- Мультинациональные компании
 - Например, менеджер по товару подотчетен VP по товарной группе и региональному VP
- Исследовательские организации
- Компании с быстро меняющейся номенклатурой продукции
- Фирмы, производящие сложное оборудование по спецзаказам
- Редакции газет и журналов
- Производители модной одежды
- Рекламные компании