

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«УФИМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АВИАЦИОННЫЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Кафедра экономики предпринимательства

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

«ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ»

Уровень подготовки

высшее образование - магистратура

(высшее образование - бакалавриат; высшее образование – специалитет, магистратура)

Направление подготовки (специальность)

38.04.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Направленность подготовки (профиль, специализация)

Экономика и финансы фирмы

(наименование профиля подготовки, специализации)

Квалификация (степень) выпускника

магистр

Составители: Исмагилова Л. А., Бухарбаева Л. Я., Егорова Ю. В.

На практическом занятии №1 выполняются Кейс 1 «Упадок Yahoo» (см. стр.18) и Кейс 2 «В службе UPS порядок» (см.Приложение).

Практическая работа № 2

Многокритериальный выбор решений на основе метода анализа иерархий

Метод анализа иерархий является систематической процедурой для иерархического представления элементов и состоит в декомпозиции проблемы на все более простые составляющие части и дальнейшей обработке последовательности суждений лица, принимающего решение (ЛПР), по парным сравнениям. В результате может быть выражена относительная степень (интенсивность) взаимодействия элементов в иерархии.

Этапы решения задачи

1. структуризация задачи в виде иерархической структуры с несколькими уровнями (уровень целей, уровень критериев и уровень альтернатив)
2. выполнение попарных сравнений элементов каждого уровня
3. вычисление локальных приоритетов (коэффициентов важности) для элементов каждого уровня; при этом необходимо соблюдать согласованность суждений ЛПР
4. проверка согласованности локальных приоритетов;
5. Синтез глобальных приоритетов (подсчитывается количественный показатель качества каждой альтернативы) для определения наилучшей альтернативы.

В МАИ элементы задачи сравниваются попарно по отношению к их воздействию («весу», или «интенсивности») на общую для них характеристику. Результаты сравнения записываются в виде квадратной обратно симметричной матрицы. Для проведения субъективных парных сравнений разработана шкала относительной важности:

Интенсивность относительной важности	Определение	Объяснения
1	Равная важность	Равный вклад двух видов деятельности в цель
2	Умеренное превосходство одного над другим	Опыт и суждения дают легкое превосходство одному виду деятельности над другим
5	Существенное или сильное превосходство	Опыт и суждения дают сильное превосходство одному виду деятельности над другим
7	Значительное превосходство	Одному виду деятельности дается настолько сильное превосходство, что оно становится практически значительным
9	Очень сильное превосходство	Очевидность превосходства одного вида деятельности над другим подтверждается наиболее сильно
Интенсивность относительной важности	Определение	Объяснения
2, 4, 6, 8	Промежуточные решения между двумя соседними суждениями	Применяются в компромиссном случае
Обратные величины приведенных выше чисел	Если при сравнении одного вида деятельности с другим получено одно из вышеуказанных чисел (например 3), то при сравнении второго вида деятельности с первым получим обратную величину (т. е. 1/3)	

Для вычисления локальных приоритетов определяются компоненты собственного вектора путем извлечения корня n-степени из произведения элементов каждой строки матрицы, где n – размерность матрицы. Далее производится нормализация собственного вектора путем определения доли каждого компонента в общей сумме компонент вектора.

Для проверки согласованности локальных приоритетов необходимо вычислить отношение согласованности (ОС) для каждой матрицы сравнений.

Предварительно вычисляется лямбда максимальное и значение индекса согласованности (ИС).

$$\lambda_{\max} = \sum x_i * w_i$$

$$ИС = (\lambda_{\max} - n)/(n - 1)$$

$$ОС = ИС/сл.согл.$$

Случайные согласованности для матриц разного порядка

Размерность матрицы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Случайная согласованность	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Величина ОС должна быть порядка 10%. В отдельных случаях допускается 20%, но не более. Если ОС выходит за эти пределы, то ЛПП нужно исследовать задачу и проверить свои суждения.

Для определения наилучшей альтернативы осуществляется синтез глобальных приоритетов

$$S_j = \sum_{i=1}^n W_i \cdot V_{ji}$$

На практическом занятии №3 выполняется Кейс 3 «Ситуация на Среднегорской пластмассе» (см.Приложение).

На практическом занятии №4 выполняются Кейс:4 Проект реорганизации структуры компании CONTRACTING SERVICES (см.Приложение)., Кейс 5«Ложный путь к эффективности» (см.Приложение).и Кейс 6«Формирование гибкой структуры управления» (см.Приложение).

При выполнении кейсов необходимо внимательно ознакомиться с ситуациями приведенных кейсов и ответить на вопросы по каждому кейсу. Для этого учебная группа делится на группы по 3-4 чел. Каждой группе задаются определенные вопросы из общего списка вопросов по кейсам.

Практическое занятие №5

Семинар-презентация по темам дисциплины «Теория организации» и направлений их разработки

Задания на подготовку презентаций формируются индивидуально для каждого магистранта в соответствии с темами дисциплины «Теория организаций» и темой научного исследования магистранта. Презентация должна укладываться в 10 минут.

Кейс-задачи «Жизненный цикл организации: роль формализации в построении оптимальной структуры».

Цель: Рассмотреть ЖЦО на конкретном примере.

Задачи:

1. на конкретных примерах в ходе коллективного обсуждения развить навыки анализа особенностей функционирования и развития структуры;
2. рассмотреть на конкретных примерах проблемы, связанные с упадком организации и перспективы, связанные с усилением формализации.

Подготовка к практике: прочитайте и проработайте материалы лекции и материал кейса (Кейс 1 Yahoo, кейс 2 UPS).

4.2.1. Задание: Внимательно прочитайте кейс 1 «Упадок Yahoo». Ответьте на вопросы и подготовьтесь к обсуждению в группах:

1. Составьте список проблем организации, с которой она столкнулась
2. Охарактеризуйте причины, вызвавшие эти проблемы
3. Какие рекомендации по выходу организации из кризиса в отношении изменения структуры вы могли бы сформулировать
4. Что означает в данном контексте антикорпоративный стиль управления компаний? В чем состоят его недостатки?
5. Какие трудности можно ожидать в Yahoo в ближайшей перспективе? С каким этапом развития структуры могут быть связаны проблемы организации, какие в кейс есть подтверждения этому?
6. На что была направлена проведенная Терри Семелом реорганизация? На какие именно социальные процессы, отношения, климат она повлияла?
7. Охарактеризуйте особенности внешней среды, в которой действует компания. Как эти характеристики среды, ее развитие повлияли на структуру организации?
8. Предположите, как влияет эта внешняя среда на структуру жизни разных подразделений внутри организации

Кейс 1 «Упадок Yahoo»

Все началось в 1994 году, когда Джерри Янг (Jerry Yang) и Дэвид Фило (David Filo) два выпускника Стэнфордского университета, разработали одну из первых поисковых систем, облегчающих поиск нужной информации. Сначала это было их хобби, и программа работала в рамках университетского городка. Поощряемые растущей популярностью услуги, они быстро превратили свое увлечение в бизнес, назвали свое дело Yahoo!, наняли несколько студентов Стэнфорда, не жалевших времени на то, чтобы бизнес встал на ноги.

Рост компании был быстрым, но оба ее основателя Янг и Фило не хотели заниматься ее делами, предпочитая собственно технологию. В 1995 году пост генерального исполнительного директора занял Тим Кугл (Tim Koogle). При нем прибыль компании, осуществлявшей автоматический сбор данных и имеющей специальное оборудование, достигла 400 млн. долларов.

Имея шестерых сотрудников, включая Кугла, опытного в бизнесе, Yahoo! взлетела подобно ракете и стала обладателем одного из известнейших брендов в Интернете. Шестеро сотрудников быстро превратились в тысячу, а затем в три тысячи, Yahoo! покупала малые компании везде, где только можно. Проблема заключалась в том, что компания работала так, как будто она по-прежнему находилась на стадии предпринимательства.

Генеральный директор Тим Кугл много сделал для сплочения людей на базе единого мировоззрения, однако он легко и естественно воспринял антикорпоративный стиль управления компанией и не смог внедрить формальных систем, необходимых для контроля за быстрорастущей организацией. Более того, внешние наблюдатели говорят, что основная проблема Yahoo! - это неспособность менеджеров компании делегировать свою власть, «Банда шестерых», нанятых компанией самыми первыми, превратилась в некий секретный клуб, в

который больше никто не может проникнуть. Большинство топ-менеджеров, попавших в компанию в результате поглощения малых фирм, в итоге ее покинули. То же самое происходит и среди менеджеров среднего звена, которых не устраивает невозможность принимать решения и самостоятельно действовать без одобрения «сверху». «Невозможно управлять компанией, имеющей три тысячи сотрудников и двухмиллиардные прибыли, командой из четырех-пяти менеджеров, - сказал Билл Бишоп (Bill Bishop), сооснователь и вице-президент компании CBS Marketwatch Inc., один из рекламодателей Yahoo!. - Такая схема не работает».

Yahoo! угасает так же быстро, как и возникла. Антиуправленческий стиль управления хорошо работал пока экономика переживала подъем и новые интернет-компании, нуждавшиеся в рекламных услугах Yahoo!, появлялись каждый день. Когда же компания столкнулась с проблемами «старой экономики», она стала по-настоящему страдать от утраченных талантов опытных менеджеров. В начале 2001 года Тим Кугл ушел с поста генерального директора (оставаясь при этом председателем), дав возможность кому-нибудь другому помочь компании справиться с ее проблемами. Терри Семел, раньше работавший в Warner Brothers, вошел в совет компании в качестве генерального директора в мае 2001 года.

Семел быстро установил формальные правила и системы контроля, наделил полномочиями новых многочисленных менеджеров, пришедших в компанию вместе с ним, и внес в организацию, раздираемую внутренними распрями, здоровое дисциплинарное начало. Хотя многих старых сотрудников не радуют более бюрократический стиль, изменения, проведенные Семелом, весьма существенно повлияли на продажи и прибыли компании. Основатели Yahoo! Янг и Фило, по-видимому, с явной готовностью приняли помощь и одобрили управление компанией более твердой рукой.

«До настоящего времени, (Yahoo!) прекрасно работала в климате, сложившемся в начале ее деятельности, - сказал Семел. – Однако времена меняются, меняется и сама компания». Семел стабилизировал Yahoo! и помог ей перейти на новую стадию жизненного цикла - стадию формализации. Посмотрим, сможет ли он помочь процветанию компании на стадии зрелости.

4.2.2. Задание: Внимательно прочитайте кейс 2 «В службе UPS порядок». Ответьте на вопросы и подготовьтесь к обсуждению в группах:

1. Что, по мнению автора, является основой процветания компания?
2. Почему бюрократическая организация способствует эффективности в UPS?
3. На стороны жизни и деятельности сотрудников направлены правила и регуляции в UPS?
4. Что делает бюрократическую власть в организации действенной?
5. На каком этапе жизненного цикла находится компания? Что свидетельствует об этом?
6. Какие возможные трудности в дальнейшем развитии организации вы предвидите?
7. Охарактеризуйте особенности внешней среды, в которой действует компания. Как эти характеристики среды, ее развитие повлияли на структуру организации?
8. Предположите, какие могут быть отличия внешней среды у разных подразделений внутри организации

Кейс 2 «В службе UPS порядок».

Частная служба доставки посылок (United Parcel Service, UPS), которую иногда называют Big Brown из-за цвета форменной одежды ее сотрудников и окраски грузовиков, доставляющих грузы, в своей отрасли стала самой крупной компанией мира. Несмотря на забастовку 1997 года, которая нанесла большой ущерб и позволила таким конкурентам, как U.S. Postal Service и FedEx захватить часть бизнеса компании, 300 тысяч ее сотрудников во всем мире доставляют 13 млн. единиц груза ежедневно. Будучи лидером наземной доставки, она быстро справилась со своими конкурентами на развивающемся рынке авиасервиса. Кроме того, с тех пор, как компания вышла в Интернет, ее отдел логистики переживает настоящий бум.

Как UPS стала такой успешной? Большую пользу принесла бюрократическая модель организации. UPS привержена своим правилам и постановлениям. Компания учит водителей

грузовиков всем 340 правилам доставки. Например, им говорят, как размещать груз в машине (аккуратно и ровно, подобно кирпичной кладке), как закреплять ремни безопасности (работая левой рукой, одновременно включая зажигание правой), как ходить (быстро, но не бегом) и как носить ключи (надев кольцо на мизинец, а не нашаривая их в кармане. Строго соблюдаются: повседневная коричневая униформа («browns»), черная или коричневая начищенная обувь с нескользящей подошвой, расстегнута только верхняя пуговица рубашки, волосы аккуратно подстрижены, носить бороду, курить в присутствии клиентов запрещено и т.д. И по сей день компания проводит трехминутные проверки внешнего вида своих водителей, как это было заведено основателем компании в начале 1990-х годов. Разработаны правила техники безопасности для водителей, грузчиков, клерков и менеджеров. В конце каждого рабочего дня сотрудники должны приводить в порядок свои столы, чтобы быть готовыми к завтрашней работе. Каждый менеджер получает для постоянного пользования экземпляр правил поведения, а также памятки и правила, которыми ежедневно руководствуются сотни подчиненных.

Несмотря на строгие правила, работники довольны компанией, и текучесть кадров в UPS составляет только 10%. К ним хорошо относятся и выплачивают хорошую заработную плату, в компании поддерживается атмосфера равенства и справедливости. Ко всем обращаются по имени. В правилах компании сказано: «Руководитель не должен напоминать другим о своей власти, апеллируя к своей должности. Подтверждать его положение должны знания, сама работа и способности». Основанием для найма и продвижения служит профессиональная квалификация, а не протекция. Высшие руководители начинали свою карьеру снизу. Например, исполнительный директор Джеймс Келли (James Kelly) начинал по совместительству с работы водителя для срочных доставок в праздничные дни. Принципы равенства, справедливости и заслуженного продвижения укрепляют чувство приверженности компании и веру в нее у всех сотрудников.

UPS также стала лидером в использовании новых технологий, повышающих надежность и продуктивность работы. Водители используют бортовые компьютерные устройства DIAD (Delivery Information Acquisition Device, сведения о доставках). Они содержат все возможные сведения, начиная с пробега на каждый галлон бензина и кончая информацией о самих грузах и их доставке. Новые технологии помогают расширению сервисных возможностей UPS и ее превращению во всемирного распространителя не только грузов, но и знаний и информации. Топ-менеджеры знают, что новые технологии возможно потребуют изменения жестких процедур компании. Однако изменения не будут слишком радикальными. Когда приходится перевозить более 13 млн. единиц груза ежедневно, девизом работы становятся предсказуемость и стабильность, идет ли речь о первой машине компании марки T Ford или о новейших технологических достижениях.

4.2.3. Задание (выполнить письменно): изучив материалы, кейс стадии, охарактеризуйте ситуацию в формате нижеприведенной таблицы.

	Yahoo	UPS
1. Стадия жизненного цикла организации		
2. Какие признаки указывают на эту стадию жизненного цикла		
3. Охарактеризуйте характер формализации организации, степень бюрократизации		
4. В чем может состоять оптимистический сценарий развития организации		
5. В чем может состоять пессимистичный сценарий развития организации		

Кейс 3. «Ситуация на Среднегорской пластмассе»

Среднегорская пластмасса

- Антон Петров, вице-президент направления северо-американских операций компании, должен был прилететь из штаб-квартиры компании в областном центре, чтобы наблюдать за приобретением земли и переговорами о расширении территории компании.

- Иван Смирнов директор завода в Среднегорске, сделавший в этом городе свою карьеру и работавший на заводе с момента окончания школы.
- Петр Харламов, президент местного профсоюза работников химической промышленности. Профсоюз активно поддерживал проект нового завода в Среднегорске, поскольку это сулило занятость и высокие заработки.

Администрация области

- Губернатор Семен Перфильев, который в поддержку проекта может оказать поддержку на местных официальных лиц
- Елизавета Петрова начальник управления экономического развития области.
- Павел Артамонов, начальник Комитета по охране окружающей среды и природопользованию области

Городская администрация

- Лидия Антонова, мэр, новичок в политике, работает в этой должности менее года, проводит кампании по проблемам окружающей среды
- Григорий Трунев председатель местного Комитета экономического развития.

Общественность

- Мария Певильева, председатель так называемого «исторического Среднегорска». громко заявляет, что будущее региона зависит от сохранения его истории и природы, привлекательных для туристов.
- Сергей Старостин. президент фонда «Спасем наше будущее», члены которого — частные лица и представители местного университета; долгое время занимаются проблемами окружающей среды, успешно воспрепятствовали по крайней мере одному из предыдущих проектов, предполагавшему расширение промышленной зоны

Ситуация на Среднегорской пластмассе

Среднегорская пластмасса производит высококачественные пластмассы и синтетические смолы, используемые при изготовлении множества изделий, начиная с газонных украшений и кончая отделочной фурнитурой для автомобилей. Завод компании расположен около Среднегорска — города с населением около 45 тыс. человек. На предприятии работают 3 тыс. рабочих, и завод играет большую роль в местной экономике, а также в экономике всей области, в котором трудно найти хорошо оплачиваемую работу на производстве

В начале 1995г. Иван Смирнов, директор завода в Среднегорске, сообщил губернатору Семену Перфильеву, что компания Пластмасса готова объявить о существенном расширении предприятия — создании лако-красочного производства, которое сможет обеспечить качество цвета в соответствии с пожеланиями заказчиков. Новая структура повышала конкурентоспособность компании на быстро развивающемся национальном и мировом рынке пластмасс. Кроме того, она давала городку Среднегорск еще один завод, полностью соответствующий нормам Комитета по охране окружающей среды и природопользованию (КООСП). Предприятие должно было начать давать прибыль в течение двух лет.

Планы в отношении новой производственной мощности были в основном разработаны. Главной нерешенной задачей было определение местоположения будущего предприятия, которое должно было занять 10 гектаров. Для этого требовалось купить дополнительную землю по соседству с участком площадью 60 гектаров, который занимал завод. Смирнова беспокоило решение топ-менеджеров, поскольку они наметили для строительства участок, выходящий за пределы промышленной зоны компании. Кроме того, на нем должны были быть вырублены несколько 400—500-летних дубов. Организация — собственник участка была готова его продать, тогда как участок, расположенный по другую сторону территории фабрики, было бы трудно приобрести так же быстро. Пластмасса должна была реализовать свой проект в сжатые сроки. Если бы новые мощности не были построены и не начали бы свою работу, могли бы

вступить в силу новые постановления КООСП. В этом случае Комитет по охране окружающей среды мог бы запретить прежнюю технологию компании и фактически остановить завод.

Губернатор был увлечен идеей строительства в Среднегорске и подталкивал Смирнова к немедленным контактам с официальными лицами города и области, что позволило бы предотвратить возможные проблемы в будущем. Он подчеркивал, что проект не должен сорваться из-за конфликта интересов разных групп, поскольку он очень важен для развития экономики региона. Губернатор Перфильев поручил Елизавете Петровой, начальнику Министерства экономического развития области работать с Смирновым по проекту. Однако Перфильев не собирался поддерживать идею расширения промышленной зоны, поскольку он был известен общественности, как активный защитник окружающей среды.

После беседы с губернатором Перфильевым Смирнов стал обдумывать, какие люди и организации заинтересованы в проекте нового завода и готовы к сотрудничеству, которое позволило бы работать гладко и быстро.

Смирнов чувствует, что не знает, что ему предпринять. Он думает; «Как создать коалицию из таких разных организаций и групп, чтобы двигаться вперед?». Он понимает причины, которые побуждают компанию Пластмасса действовать быстро, но и желает сохранить хорошие отношения компании с людьми и организациями, выступающими против разрушения красоты природы в Среднегорске. Смирнов всегда стремился решать проблемы так, чтобы все оказались в выигрыше, однако этот проект затронул интересы стольких групп, что он не знал, с кого начать. Может быть, ему в первую очередь обратиться Елизавете Петровой из администрации губернатора? Несомненно, речь идет о проекте, крайне важном для развития экономики области. С другой стороны, есть местные жители, которых решения по этому вопросу затронут в наибольшей степени. Вице-президент Петров предлагает провести в конце недели пресс-конференцию, на которой будет объявлено о строительстве, но Смирнов опасается, как будет воспринята эта новость. Возможно, он организует встречу всех заинтересованных сторон уже сейчас и предложит им откровенно рассказать об отношении к проекту? Он знает, что встреча вызывает эмоции, однако они будут еще сильнее, если встречи не будет.

Задание:

1. Дайте характеристику внешним и внутренним факторам разрушающего воздействия, повлекшим негативные последствия для фирмы.
2. Как вы оцениваете действия руководства фирмы по поддержанию уровня самосохранения?
3. Какие меры приняли бы вы на месте руководства фирмы в данной ситуации?

Кейс 4: Проект реорганизации структуры компании CONTRACTING SERVICES¹

Компания Contracting Services производит и обслуживает торговое холодильное оборудование. Ее операции осуществляются по всей Европе, но предмет нашего анализа — организация технического обслуживания техники в Великобритании. В начале 1997 г. число ее сервисных отделений в Англии достигло 21, а общая численность инженерно-технических работников составила 250 человек. В каждом филиале работали до пяти мастеров и администраторов. В этот период в производстве холодильного оборудования наблюдался излишек мощностей, что предопределяло жесткую конкуренцию между небольшими поставщиками, которые имели возможность устанавливать меньшие в сравнении с национальными компаниями цены.

Величина издержек обслуживания во многом была связана с контрактной организацией деятельности филиалов Contracting Services. В компании была принята следующая процедура: в случае возникновения технических проблем менеджер супермаркета связывается с ближайшим филиалом, оператор передает сообщение одному из инженеров, который

отправляется по вызову и при наличии необходимых запасных частей производит ремонтные работы. Если необходимые детали отсутствовали, он возвращался в филиал или отправлялся к оптовому продавцу. Когда работа была выполнена, инженер передавал в филиал отчет о проведенных работах. На основании полученных данных составляется отчетность филиала, которая отправляется в штаб-квартиру, осуществляющую общий контроль.

Издержки компании были весьма высоки (примерно 1,4 млн. ф. ст. в год, без учета стоимости работы инженеров), а обратная связь с потребителями показывала, что они оценивали предоставляемый филиалами уровень обслуживания как весьма низкий. Менеджеры филиалов представляли потребителям (магазинам, обычно входившим в национальные цепи супермаркетов) информацию о выполнении работ. По окончании рабочего дня звонки записывались на автоответчики, а затем передавались в агентство, в котором находились дежурные инженеры. Постоянно возникали трудности с распределением запасных частей.

Компания получила заказ от крупной группы супермаркетов, предусматривавший обслуживание не только холодильного, но и других видов оборудования в 40 из 200 магазинов группы. Данное направление деятельности оценивается, как весьма привлекательное, поскольку небольшие фирмы не имеют возможности обеспечить соответствующий уровень обслуживания. Управленцы компании весьма заинтересованы в реализации нового проекта, но одно из условий контракта предполагает организацию компанией единого центра для работы с заявками всех магазинов группы независимо от их места расположения. Contracting Services анализирует возможность использования такого центра для всех операций, но окончательное решение пока не принято. Используемые в центрах по приему заказов интегрированные информационные системы позволяют выводить на мониторы информацию о заказчике во время ответа оператора и переключать телефонные соединения. Сотрудники центров обычно работают в соответствии с обусловленными технологиями правилами.

Вопросы:

1. Какие меры необходимо предпринять, если менеджмент компании примет решение о создании единого сервисного центра?
2. Как изменение технологии может повлиять на другие элементы организации?
3. Какой принцип департаментализации использует компания?
4. В чем состоят преимущества и недостатки принятой структуры?
5. Охарактеризуйте степень централизации компании в начале 1997 г.?
6. Какой степенью автономии обладал менеджер филиала?
7. Преимущества и недостатки предложенной схемы управления?
8. Какова должна быть система складов при централизации управления?
9. Помимо компьютерной связи какой должна быть система связи для обеспечения надежности и оперативности.

Кейс 5 «Ложный путь к эффективности»

типичные ошибки, совершаемые менеджерами при реформировании компании.

Во многих случаях дистанция между разрабатываемой в компании стратегией и способностью ее руководителей реализовать эту стратегию достаточно велика. Структуры фирм, сложившиеся в условиях (и для условий) стабильной окружающей среды, могут быстро превратиться в труднопреодолимые препятствия для повышения эффективности, когда эта среда начинает быстро меняться. Как заметил генеральный директор одной компании, в таком случае бизнес превращается в «слалом по цементу». Наверное, многим знакомо это ощущение.

Чем больше требований предъявляется к эффективности бизнеса, тем чаще топ-менеджмент пытается найти наиболее подходящую структуру корпоративной организации — и сталкивается с непреодолимыми препятствиями на пути к этой иллюзорной цели.

Желание руководителей создать организацию, способствующую росту эффективности, конечно, понятно. Чего нельзя сказать, однако, о том, какими способами это сделать. Слишком

часто менеджеры заблуждались по поводу того, каким образом совершить переход из одного качественного состояния организации в другое. Вероятно, вам неоднократно приходилось слышать, что...

1... «Мы должны мгновенно перейти к нужной организации бизнеса»

После того как руководители компании достигают согласия в формулировке стратегии, у них появляется большое искушение быстро подкорректировать отдельные элементы организационной системы, чтобы реализовать эту стратегию. В конце концов, всем известно, что организационная структура следует за стратегией. Так зачем медлить? Однако на практике изменение стратегии зачастую требует не корректировки, а кардинальной перестройки организационной системы, поэтому необходимо провести значительную подготовительную работу.

Так, новая стратегия одной компании требовала внедрения более простых и гибких механизмов взаимодействия с потребителями. На первый взгляд казалось, что добиться этой цели можно совершенно элементарно: нужно только упростить существующие бизнес-процессы и сделать их более чуткими к изменениям потребностей клиентов. Но как это должно было выглядеть с практической точки зрения? Означало ли это, что все однородные виды деятельности должны были быть объединены в одном структурном подразделении или вообще поручены одному работнику? Или это предполагало сохранение существующей функциональной специализации подразделений, но при более тесной кооперации между участниками процесса благодаря повышению качества информации и изменению системы оценки результатов работы?

В любом случае компания должна была определить, какие виды деятельности в результате проведенных преобразований будут выполнять подразделения, непосредственно обслуживающие потребителей, а какие — другие подразделения. Вообще не понятно, как могла компания всерьез заниматься решением глобальных задач организационного характера, предварительно не решив эту (и многие другие) микропроблемы. Можно ли было рассчитывать на успех, не добившись сначала согласованной позиции всех топ-менеджеров по поводу того, какой должна стать управленческая структура? Разумеется, нет.

В данной компании вице-президент по продажам занял жесткую позицию, настаивая на том, чтобы все виды деятельности, предполагавшие контакты с клиентами, были переданы его подразделению, поскольку именно оно находилось «на переднем крае» общения с потребителями. Неудивительно, что другие вице-президенты — по маркетингу, производству и снабжению — выступили против, утверждая, что есть и другие способы наладить тесную координацию. Каждый из них в подтверждение привел много доводов, ссылаясь на общее определение стратегии как на наиболее весомый аргумент в свою пользу. Дискуссия приобрела весьма эмоциональный характер, и каждый ее участник начал воспринимать любой контраргумент как личное оскорбление. Однако если эмоции и не выходят на поверхность, все равно остаются различные «подводные течения». Когда согласие достигается легко и быстро, это зачастую означает, что обсуждение проходило поверхностно, и неоднозначная трактовка принятых решений впоследствии не только возможна, но и практически неизбежна. А это приведет к возникновению трений между низшими подразделениями за спиной у генерального директора.

Неудивительно, что организационная структура, формирующаяся в результате подобных трений, зачастую не соответствует стратегическим целям повышения эффективности. Она будет отражать существующий баланс сил внутри компании, и попытки найти компромисс в процессе удовлетворения запросов различных категорий клиентов окажутся бесплодными.

Таким образом, желание «перескочить» от одной системы организации бизнеса к другой, скорее всего, приведет к провалу всей стратегии. Единственным способом избежать этого является тщательный анализ топ-менеджерами всех промежуточных стадий организационной перестройки. На каждой из них должно быть четко определено, какие преобразования необходимо провести (например, новые подходы к деятельности, новые информационные или материальные потоки), чтобы добиться запланированных параметров эффективности. Только после этого можно перейти к продуктивному обсуждению новой организационной структуры

компании. Безусловно, личные амбиции и субъективные точки зрения будут присутствовать и в данном случае, но они будут уравновешены более глубоким пониманием того, какие именно изменения на операционном уровне требуются для реализации новой стратегии.

Вернемся к нашему примеру. При детальном обсуждении указанных проблем внутри компании было выяснено, что все поддерживают идею передачи ответственности за обслуживание клиента конкретному сотруднику. Такого сотрудника клиент мог бы рассматривать как «своего человека» в компании, который сможет удовлетворять все его потребности — от поставок до послепродажного обслуживания. При этом выяснилось, что работники отдела продаж не обладают необходимой квалификацией для такой сложной роли, поэтому было решено, что с одним клиентом будут работать сразу два сотрудника компании.

Вопрос 1.

- Определите условия, при которых пары своих людей будут работать эффективно.
 - При каких условиях компания будет гарантировать клиенту, что эти работники будут действовать как единая команда, отвечающая за удовлетворение его запросов
- 2...«Нам нужна единая организационная модель для всего бизнеса компании»

Стремясь из лучших побуждений обеспечить простоту и прозрачность бизнеса, руководители компаний, как правило, хотят разработать единую организационную модель для всех процессов. Этот принцип настолько распространен, что зачастую даже специально не оговаривается. *На самом деле, такого быть не должно.*

Определение организационной модели — процесс не абстрактный. Оно должно происходить на основе конкретного анализа составляющих ее операционных процессов. Рассмотрим, например, компьютерную компанию, ориентированную на дешевый и часто обновляющийся сегмент рынка. Чтобы сохранить лидерство в разработке новых продуктов и гарантировать быструю доставку их потребителям, компании нужно было обеспечить выполнение абсолютно разных профессиональных требований. Так, лидерство в области инноваций требовало объединения разных ресурсов в рамках высоко рискованных проектов с очень жесткими сроками завершения. Для этих проектов издержки имели второстепенное значение по сравнению со сроками выхода на рынок с наиболее востребованными продуктами. Напротив, процесс организации и планирования поставок был гораздо более предсказуем, поэтому он не требовал дополнительных ресурсов. Здесь достаточно было обеспечить координацию имеющихся направлений деятельности, чтобы добиться минимального уровня издержек и точных сроков поставок при сохранении надежности. Организационные модели, соответствующие этим бизнес-процессам, не могли быть одинаковыми.

Вопрос 2.

- Предложите форму организации совместной работы участников инновационного проекта, обеспечивающую эффективную координацию для его реализации.
- Какими методами необходимо работать для формирования единства временной группы.
- На какие показатели результативности группы должен быть сделан акцент
- Какие ключевые показатели должна включать система вознаграждения участника группы.
- Предложите форму организации совместной работы участников проекта в сфере материально-технического обеспечения и сбыта, обеспечивающую эффективную координацию для его реализации.
- За счет чего может быть обеспечена эффективная координация в проекте.
- Какие главные показатели эффективности налаживания новых процессов материально-технического обеспечения и сбыта в условиях использования экономии от увеличения масштаба деятельности.
- На поощрение каких результатов труда (коллективных или индивидуальных) должна быть направлена система материального стимулирования

3. «Сотрудники, занятые обслуживанием клиентов, должны сами определять наиболее подходящие для себя организационные модели»

Стремление передать наемным работникам право определять модели организации является абсолютно естественным в наше время всеобщего делегирования полномочий. Однако это стремление необходимо ограничивать по крайней мере на первых стадиях формирования организационной системы.

Большинство компаний сегодня принимают стратегии, которые предполагают значительные и даже радикальные преобразования хозяйственной деятельности, что, в свою очередь, зачастую требует отказа от традиционных организационных подходов. Сотрудники, занятые обслуживанием клиентов, как правило, не знают всей перспективы развития компании и не обладают достаточной широтой взгляда, чтобы понять, какие требования предъявляет новая стратегия к различным бизнес–процессам. Поэтому разработка организационной системы должна идти «сверху вниз».

В качестве примера можно привести еще одну компьютерную компанию, которой необходимо было сократить затраты на маркетинг и организацию продаж при одновременном повышении качества обслуживания клиентов. Компания рассчитывала использовать опыт успешной реализации программы контроля качества. Была сформирована специальная группа из числа сотрудников, занятых клиентским обслуживанием, которая должна была разработать предложения по изменению действующей организационной структуры. Участники группы с энтузиазмом взялись за дело, но так и не смогли найти решение, которое обеспечивало бы достижение требуемого уровня эффективности. Перед ними возникли две проблемы. Во–первых, им удалось выработать предложения, реализация которых привела бы лишь к незначительным улучшениям, да и то за счет сокращения их должностей. Во–вторых, некоторые выдвинутые ими предложения затрагивали несколько бизнес–функций, а это вызвало ожесточенное сопротивление менеджеров среднего звена.

Вопросы 3.

- Предложите организацию работ по решению проблемы сокращения затрат на маркетинг и организацию продаж при одновременном повышении качества обслуживания клиентов в компьютерной компании.
- Предложите решение проблемы.
- Доступ к какой информации должен получить клиент
- Какие функции должны выполнять продавцы после введения изменений

4. «Мы должны понять реакцию каждого сотрудника на предстоящие изменения, прежде чем начинать претворять их в жизнь»

Иногда топ–менеджеры проявляют излишнюю осторожность при внедрении новой организационной системы: им хочется знать, какова будет реакция каждого сотрудника. Такая позиция понятна, ведь новая организационная модель в некотором смысле представляет угрозу для существующих бизнес–процессов и для уже имеющейся эффективности бизнеса. Что, например, может произойти, если новая система материального стимулирования вызовет у сотрудников совсем не такую реакцию, как планировалось? Что, если работникам, занятым обслуживанием клиентов, будет не хватать информации для принятия правильных решений? А если эти работники почувствуют, что им не хватает квалификации? А если потребителям не понравятся изменения в системе обслуживания клиентов?

Между тем ни один человек независимо от имеющейся у него информации о будущей организационной системе не может знать заранее ответы на все эти вопросы. Повседневная деятельность слишком сложна, и невозможно учесть все ее нюансы даже в самом детализированном плане. Как однажды сказал мой коллега Йоши Йокояма, жизнь сама заполнит пустые места. Изменения в первоначальных планах неизбежны. Равно как неизбежны поправки на личностные качества менеджеров. Тем более что в ходе реализации плана наверняка появятся новые удачные идеи. Однако эти изменения отнюдь не свидетельствуют о

том, что первоначальный план был неудачен. Они являются результатом приобретения новых знаний.

Топ–менеджеры одной компании, например, потратили два года на разработку новой организационной концепции. Спустя год после ее внедрения они поняли, что покупателям не нравятся новшества. Компания впустую потратила время и, более того, потеряла значительную часть рынка. Участвовавшие в этом неудачном эксперименте сотрудники были деморализованы. Менеджеры пытались составить новый план деятельности с учетом всех мельчайших деталей, но успеха это не принесло. Они все старались предугадать сами, в то время как жизнь проверила бы правильность их решений.

Вопрос 4.

- Что необходимо изменить в представлениях руководителей компании о внедрении новой организационной системы для уменьшения риска «сбиться с намеченного пути».
- Каким образом можно организовать подготовку персонала к длительным изменениям в подготовке новых профессиональных навыков.
- Каким образом можно организовать пилотные внедрения ключевых элементов новой организационной системы.

5. «Мы не можем позволить себе медлить, новая организационная структура необходима немедленно»

В связи с тем, что усиливается конкуренция, а показатели деятельности ухудшаются, руководители компании отчетливо понимают, что не могут позволить себе роскоши оттачивать отдельные элементы организационной структуры. Новая структура и осуществление новых надежд на повышение эффективности требуются как можно скорее. Промедление недопустимо. Проблема заключается в том, что слишком часто реализация программ в «пожарном» порядке приводит к печальному результату: «сгорает» весь бизнес. Головокружительная скорость принятия решений оправдана только в критических ситуациях, когда без таких действий перед компанией могут захлопнуться двери в будущее. Но такие ситуации крайне редки. В большинстве случаев у менеджеров имеется в запасе, по крайней мере, от 12 до 18 месяцев, чтобы существенно улучшить результаты хозяйственной деятельности.

Одна страховая компания внезапно решила внедрить новый метод по обработке страховых исков. Этот подход, в частности, предусматривал, что каждый возьмет на себя дополнительные функции, ранее выполнявшиеся несколькими работниками. Однако неожиданностью стало сопротивление со стороны работников, на плечи которых должны были лечь дополнительные обязанности. Никто в компании фактически не понимал, какие именно изменения необходимы в корпоративной информационной системе для поддержания новых бизнес–процессов. Более того, даже если бы кто–нибудь захотел разобраться в этом вопросе, времени на это не было бы: все делалось в «пожарном» порядке.

Вопросы 5.

- Лучшие результаты при перестройке организационной системы достигает компания, которая соблюдает баланс между необходимостью быстро повысить эффективность бизнеса и важностью управления какими характеристиками
- Назовите основные меры по подготовке к процессам перехода к новой организационной структуре управления для обеспечения оперативного реагирования на реальные условия в компании

6... «Мы определим новую структуру, а сотрудники пусть сами разбираются с деталями»

Когда руководители компании планируют новую организацию, нередко они концентрируют все внимание только на том, кто кому будет подчиняться. Этому есть немало причин. Главная же заключается в том, что структуру подразделений легче описать на бумаге,

чем применить на практике. Рисовать схемы организационной структуры действительно намного проще, чем, скажем, разбираться с содержанием информационных потоков, которые потребуются подразделениям, связанным с обслуживанием клиентов.

Структура организации — это мощный рычаг, но действует он скорее как кувалда, а не как скальпель. Полагаться только на него чревато последствиями. Не менее опасной является передача разработки новой организационной системы на нижние уровни компании. Успех или неудача организации во многом зависит от таких элементов, как корпоративный стиль, общие ценности, системные связи и т.п. Только высшее руководство компании в полной мере обладает видением перспективы, позволяющей объединить различные элементы.

Руководители одной компании приняли план радикальной организационной перестройки, предусматривающий создание производственных объединений, находящихся в подчинении сотрудников, ответственных за процессы, а не функциональных менеджеров. В связи с этим топ-менеджеры передали полномочия по детализации схемы и ее внедрению нескольким группам менеджеров нижнего звена. Вскоре группа, занимающаяся обеспечением новых производственных объединений информационными технологиями, пришла к выводу, что решение поставленных перед ней задач невозможно без коренной перестройки всей информационной системы компании. Поскольку для такой перестройки требовалось от 3 до 5 лет, менеджеры группы фактически поставили руководителей фирмы перед неприятным выбором: либо оставить новые производственные объединения без необходимых технологий, либо отложить внедрение новой организационной модели на довольно длительные сроки.

В дело был вынужден вмешаться генеральный директор. Он изменил состав группы топ-менеджеров и взял под личный контроль решение этой дилеммы. Выяснилось: если бы специальная группа смогла правильно определить, какая информация действительно необходима производственным командам, она разработала бы поэтапный переход к новой информационной системе, который потребовал бы всего 12 месяцев. Таким образом, отсутствие достаточной широты взглядов членов группы привело к тому, что они не по своей вине не смогли решить задачу обеспечения производственных объединений соответствующей информацией при затрате на это минимума времени.

Вопрос 6.

- С какой периодичностью должно руководство компании участвовать в процессе формирования новой организационной модели
- За какие элементы новой организационной структуры должны нести ответственность старшие менеджеры
- В принятии какой категории решений должны активно участвовать старшие менеджеры

7. «Мы сможем оценить правильность новой организационной структуры только через 2—3 года, когда все встанет на свои места»

Нередко эффективность новой организационной структуры в полной мере можно оценить только спустя несколько лет после ее внедрения. Однако возможно и даже необходимо заранее определить некие контрольные точки, которые могли бы дать четкое представление о прогрессе на пути к достижению цели, а не просто о проведенных мероприятиях. Завершила ли специальная группа разработку новой организационной структуры? Был ли пилотный проект реализован в нужные сроки? Правильно ли определены потребности в новых информационных технологиях? На все эти вопросы можно дать положительный ответ, даже не имея четкого представления о том, был ли компанией достигнут ощутимый прогресс в повышении эффективности.

Наибольшую опасность, которая связана с непониманием руководством важности таких контрольных точек, представляет утрата стимулов к продолжению организационной перестройки уже на ранних стадиях.

Так, одна розничная компания приступила к перестройке организационной структуры с целью повышения эффективности в долгосрочной перспективе без определения контрольных точек. Через год группа по координации процесса структурной перестройки перестала собираться на заседания, и вскоре обнаружилось, что прогресс в реализации разработанных планов остановился на полугодовой отметке. Анализ причин показал, что члены группы

натолкнулись на сильное сопротивление сотрудников компании организационным переменам и нежелание терпеливо ожидать позитивных изменений в результатах деятельности. Учитывая возросшую напряженность в компании, руководители приняли решение немедленно осуществить ряд мероприятий, направленных на повышение эффективности. Однако затраченные ресурсы не приносили результатов, и к тому же на преобразования ушло много времени. В итоге генеральный директор заявил, что специальная группа распускается.

Вопрос 7.

- Какие положительные эффекты в достижении эффективности мы достигаем введением контрольных точек.

Вопрос 8.

- Чему вас научил опыт последнего проекта изменений организационной структуры управления, реализованного на вашем предприятии, в которых вы принимали участие.

- Что бы вы порекомендовали молодому менеджеру, назначенному руководителем проекта внедрения новой организационной структуры управления.

Кейс 6 «Формирование гибкой структуры управления».

Разработка структуры управления, обладающей характеристиками, которые способствуют внедрению изменений и позволяют адаптироваться к внешней среде представляют актуальную задачу для многих российских предприятий.

Анализ организационных характеристик предприятия. Завод "Гидронасос" выпускает продукцию, предназначенную для двух групп потребителей — населения и городского хозяйства.

Исходная структура завода представлена на рис.1 и имеет следующие организационные характеристики:

- общий критерий департаментизации — "ресурсы". В частности, первые три уровня управления сгруппированы по функциям (общим: плановая, бухгалтерская, финансовая; обеспечивающим: технологическая, энергетическая, ремонтное обслуживание, контроль качества; основным: закупки, производство, маркетинг, сбыт). На четвертом уровне подразделения сгруппированы по технологическому процессу и видам оборудования, а также по численности, времени (по сменам) и территории;
- тип структуры - линейно-функциональный;
- структура управления - иерархическая, четырехуровневая, централизованная, так как все управленческие функции (основные, обеспечивающие и общие) выполняются на верхнем заводском уровне управления;
- завод является типичной традиционной организацией, механистической по отношению к внешней среде и корпоративной по отношению к человеку.

Отмеченные характеристики свидетельствуют, что организация не приспособлена к изменениям внешней среды, так как любая перемена, например внедрение технических новшеств, изменение рынка потребителей, появление новых конкурентов, может ухудшить результаты деятельности, а возможно, и повлечь за собой банкротство. Ответственность специалистов за выпускаемую продукцию размыта, нет возможности выделить ценность каждого вида деятельности и его влияние на конечные финансовые показатели.

Концептуальная схема разработки новой структуры. Необходимым средством для проведения успешных изменений является формирование организационной структуры, которая должна обладать соответствующим потенциалом. Организационная структура как форма должна следовать за измененным содержанием организации, опираясь на выбранные характеристики с точки зрения соответствия миссии и стратегии и быть лучшим вариантом поддержки инновационных изменений. Целесообразно использовать процессно-ориентированную структуру управления с предпринимательскими подразделениями (см. табл. 1).

Что же позволяет сделать вывод о том, что спроектированная структура управления будет обладать большими возможностями для реализации изменений в организации и внедрения новаций?

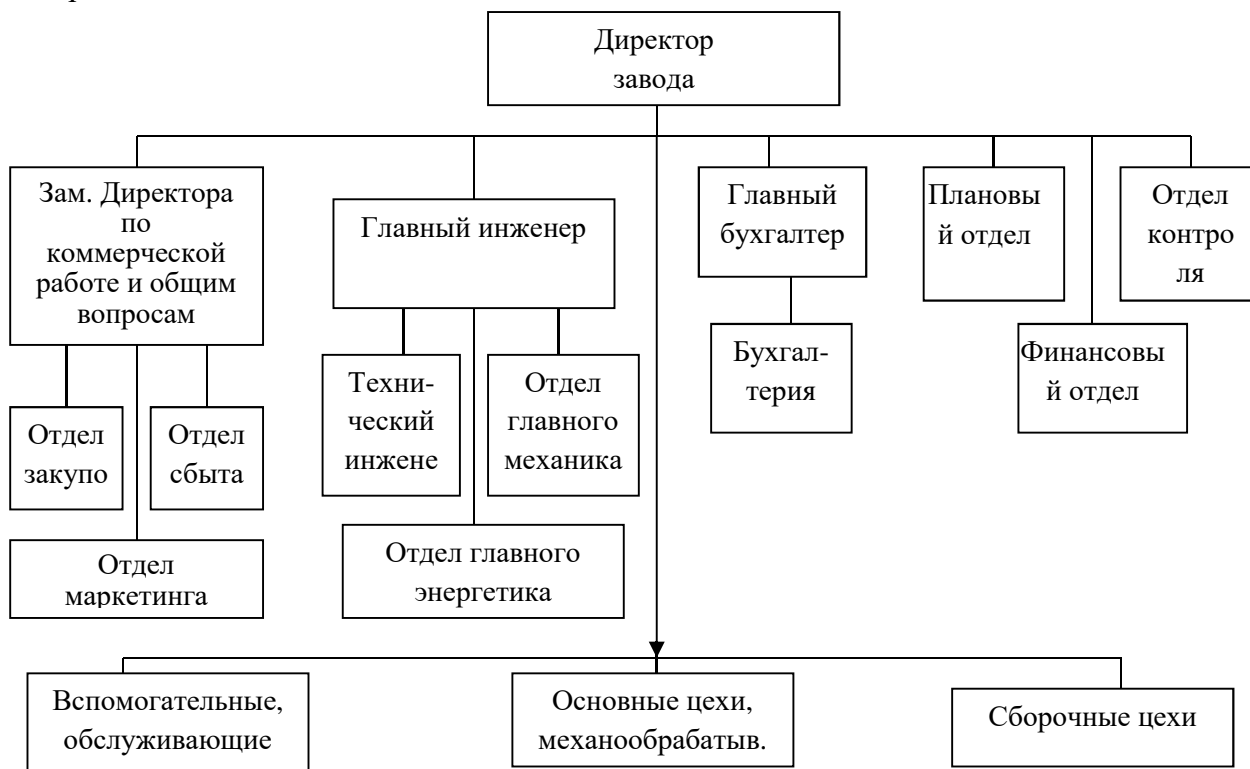


Рис. 1. Исходный вариант структуры управления завода «Гидронасос»

Предпринимательские единицы с разделением процессов производства по группам потребителей и департаментизацией функций управления по результату

Любое проектирование структуры начинается с точно поставленной цели, формирования идеалов. Цель управления, заложенная в рассматриваемую структуру, состоит в создании потребительной стоимости, удовлетворяющей клиента. Потребительная стоимость складывается из двух составляющих: прямой (стоимости продукта или услуги) и дополнительной (сервис высшего качества, быстрая доставка и т.д.). Поэтому можно конкретизировать основную задачу управления как соединение интересов покупателя, собственника, работников. Условие тождественности интересов - включение поставщиков, покупателей в систему управления организации и передача им части управленческих функций. Например, поставщик управляет материальными запасами, заказчик участвует в формулировке требований к процессу и осуществляет контроль работы.

Выделены ключевые производства для двух крупных групп потребителей — для бытовых целей населения и для нужд городского концептуальная схема формирования структуры управления с предпринимательскими единицами хозяйства. Созданы два предпринимательских подразделения, отвечающие за результат. Основные и обслуживающие функции децентрализованы и сгруппированы по результату, в данном случае по двум видам продукта. Функции общего управления (бухгалтерские, кадровые, плановые и финансовые) оставлены на уровне заводоуправления с целью осуществления стратегических функций, создания системы управленческого учета, бюджетного планирования по предпринимательским подразделениям.

Для координации основных и обслуживающих функций на верхнем уровне созданы отделы стратегического маркетинга и технического развития. Вариант такой структуры показан на рис.2.

Таблица 1. Концептуальная схема формирования структуры управления с предпринимательскими единицами

Наименование этапа	Задачи этапа
1. Определение цели управления	1. Соединить интересы организации, работников и клиентов 2. Расширенное рассмотрение системы управления, включение в систему управления поставщиков, потребителей, работников
2. Согласование цели управления с выбранной стратегией	Соединение творческо-интуитивного и рационального мышления
3. Определение последовательности проектирования процессов	1. Конкретизация целей управления (более низкого уровня, вытекающих из основной) 2. Выявление ключевых процессов, основных и вспомогательных 3. Выявление влияния процессов на ключевые факторы успеха, ранжирование процессов по критерию стратегической важности 4. Оценка выполнения каждого процесса. Ранжирование по критерию жизнеспособности 5. Оценка выполнения процессов по критерию удовлетворения требований клиентов (по времени, качеству, сервису и т.п.) 6. Оценка процессов по критерию возможности достижения желаемых результатов 7. Выбор процессов для проектирования по совокупности критериев
4. Изучение процесса с целью его понимания	Определение границ процесса: входа (первичного, вторичного), выхода (первичного, вторичного), верхней и нижней границ Составление списка входов и выходов процесса 2. Определение поставщиков и клиентов процесса Клиенты: внутренние (внутри организации); внешние (прямые потребители, непрямые потребители: контрагенты, розничные торговцы и т.д.) 3. Определение требований клиентов 4. Согласование требований разных клиентов 5. Разработка альтернативных вариантов требований 6. Измерение существующего текущего процесса по производительности и эффективности 7. Выявление слабых и
5. Разработка нового процесса	1. Эскиз (видение) нового процесса Описание его специфических черт, показывающих, как он будет работать, кто будет занят и в каком месте организации 2. Создание схем информационных потоков новых процессов, сочетая традиционные методы улучшения с более радикальными реинжиниринговыми
6. Определение ответственных	1. Определение интегральной ответственности 2. Определение предпринимательской ответственности за стратегическую политику подразделения и маркетинговую политику
7. Распределение функций управления по уровням и подразделениям	1. Выделение центрального уровня, создание главного офиса из высококвалифицированных специалистов, экспертов. Создание отделов общих служб 2. Распределение функций управления по уровням и подразделениям
8. Формирование предпринимательского подразделения: команды	1. Формирование команды 2. Назначение менеджеров 3. Назначение других должностей

Наименование этапа	Задачи этапа
9. Заключение контрактных соглашений	Организация системы контрактов, определяющих взаимоотношения между хозяйственными единицами и руководством
10. Формирование информационной системы управления в соответствии с принятым уровнем децентрализации	1. Обмен информацией с помощью электронной почты 2. Использование электронных инструментов для создания виртуальных групп из сотрудников различных подразделений 3. Использование электронных транзакций
11. Формирование системы управленческого учета по центрам прибыли, инвестиций	Определение показателей планирования, учета и контроля по центрам ответственности
12. Формирование корпоративной культуры по принципу "самоизучающей" организации	Организация взаимодействия между независимостью подразделения и взаимозависимостью подразделения и центра управления

При проектировании в данном случае использовались принципы "минимум процессов, минимум участников в новом процессе, минимум времени выполнения процесса" и анализировались общие критерии - цель, место, время, количество участников, средства, ресурсы и частные, такие как добавление реальной стоимости для потребителя; добавление стоимости для организации; реальная ценность будущих процессов; наличие и необходимость механизмов контроля (дополнительные сотрудники, визы, проверки); длительность цикла (уменьшение количества входов в процесс для его преобразования, расширение узких мест); наличие бюрократических этапов (разрешения, хранение, ведение реестров, копирование, утверждение) и выявление причин наличия таких этапов работы (недоверие, низкая самооценка, страх наказания, важность собственной роли, потребность в дальнейшем оправдании и т.п.).

Предложенный проект структуры управления согласуется с новой концепцией эффективности организации, согласно которой повышать производительность значит видеть перспективы, порождаемые радикальными изменениями.

В данном варианте структуры предполагается организовать электронный обмен данных между отделом закупок каждого предпринимательского подразделения и поставщиками, создать взаимовыгодные отношения с поставщиком, передав ему часть ответственности за обеспечение материалами, вознаградив особым привилегированным статусом. Главным достоинством является выделение предпринимательских подразделений по ключевым видам деятельности. При этом в каждом предпринимательском подразделении происходит разделение ответственности:

- а) за конкурентоспособность, объем товарооборота, прибыль, уровень издержек в рамках своего предпринимательского подразделения;
- б) за выбор между производством товара (добавленной стоимости) или его приобретением;
- в) за стратегический анализ, осуществление и уточнение стратегии в подразделении.

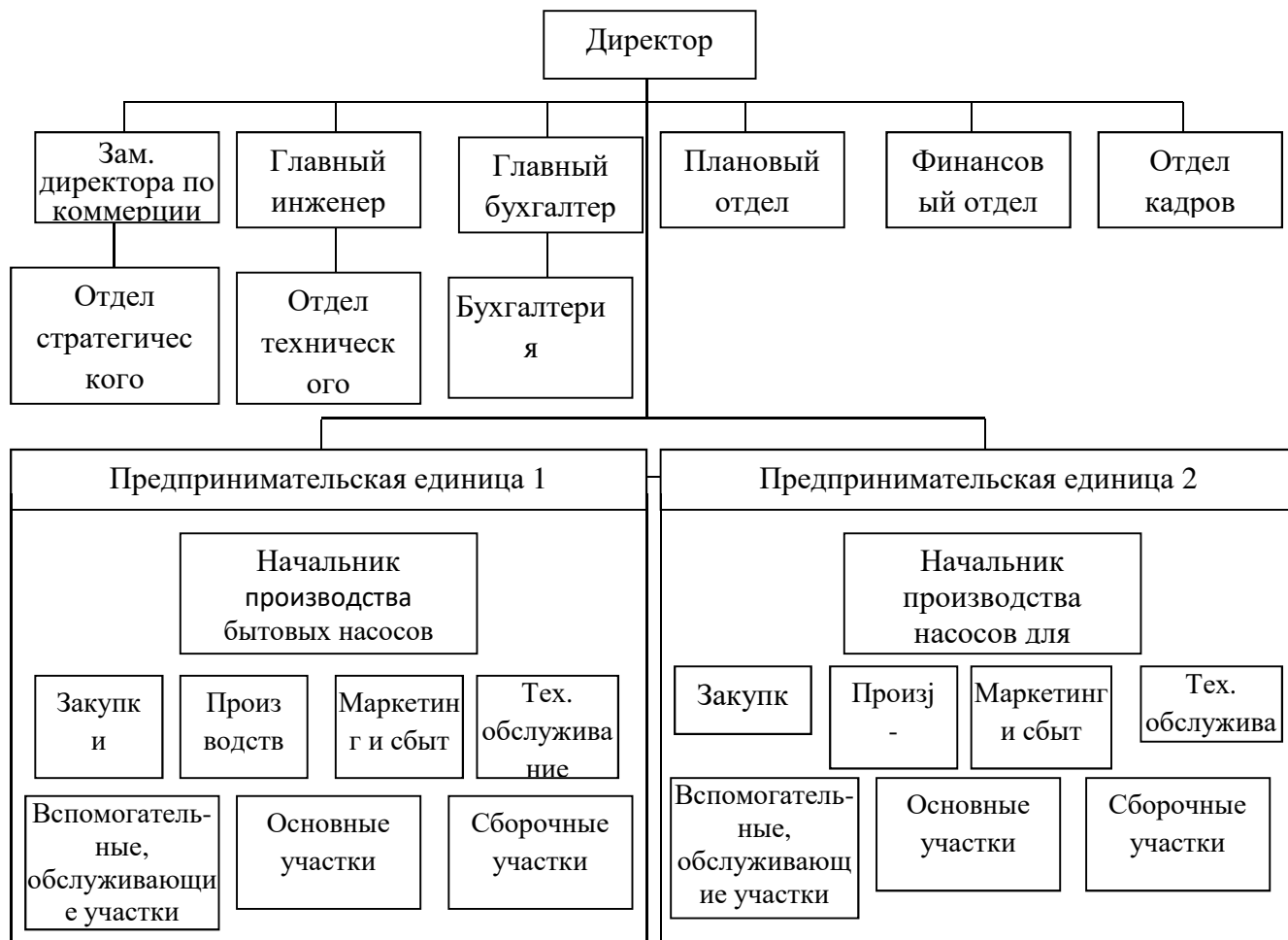


Рис. 2. Первый вариант проектируемой структуры управления завода «Гидронасос» с предпринимательскими единицами

Предпринимательские единицы с разделением процессов производства по группам потребителей и созданием межфункциональных команд специалистов. Первый вариант структуры управления можно улучшить посредством создания межфункциональной команды специалистов по каждому продукту. Второй вариант (рис.3) представляет собой совокупность предпринимательских подразделений, в которых основные и обслуживающие функции сосредоточены в одной межфункциональной команде по каждому процессу производства продукта.

В данной структуре реализован принцип "власть - ответственность". При этом принимается не классическая схема ответственности по А.Файоллю, который предусматривал власть и ответственность в рамках своей функции, а власть и ответственность за весь процесс в целом, за результат деятельности перед потребителем. Очевидно, созданная межфункциональная команда возьмет на себя и ответственность за осуществление в предпринимательском подразделении инноваций любого рода, и организацию конкуренции внутри команды за лучшее достижение результатов деятельности и преобразований существующих процессов управления, внедрение новаций. Идея создания межфункциональных команд возникла в связи с возможностью совмещения специализированных функций, слияния subprocesses в рамках одной функции в один, слияния двух и нескольких функций в одну, комбинирования задач. В современном мире это стало необходимо, так как изменилось представление о работнике как высококвалифицированном специалисте, имеющем широкие рамки личной компетенции, желающем постоянно подтверждать свою компетенцию, обладающем высокой самооценкой, системой мотивации высших потребностей, выходящей за пределы удовлетворения физических потребностей и потребностей в самосохранении. Работник должен обладать не только

специальными знаниями, но и комплексом универсальных знаний. Такое представление позволяет использовать по-другому принцип разделения труда. Представляется возможным наделять работника полномочиями и ответственностью не только за часть процесса в рамках специализированных частных задач, но и за весь процесс, включающий комбинированные универсальные задачи. Благодаря этому появляется возможность ответить на все вопросы и решить все проблемы, интересующие потребителя. Работники сами принимают решения, причем в отличие от периодического принятия самостоятельных решений, естественных в любой работе, принятие решений вводится в функциональные обязанности работника, и такой подход применим как к рабочим, так и управленцам.

Использование человеческих и технологических ресурсов. В обоих предлагаемых вариантах структуры вместо автоматизации существующих процессов создаются новые технические средства и технологии: системы электронного обмена данными — для обслуживания нескольких процессов;

экспертные системы — для принятия решений в процессах не с узкими специалистами, а с универсальными работниками;

сетевая связь - для удаленных пользователей, которые могут совмещать выполнение нескольких процессов;

системы поддержки решений — для расширения аналитических возможностей работников, участвующих в нескольких процессах.

Основное требование при проектировании заключается в детальном знании возможностей информационных систем, а также проработке вариантов выполнения процессов без использования технических средств и информационных систем, но с элементами ручного контроля и интеллектуального труда с устранением посредников в процессах. Проекты предложения должны быть технологически осуществимы, экономически оправданы, основаны на использовании здравого смысла с точки зрения человека и общества.

Указанный принцип базируется на концепции создания электронной нервной системы, согласно которой изменения возможностей технических средств, средств связи и информационных технологий предполагают не "втискивание" новых технологий в существующие процессы, а организацию новых по следующим вариантам:

а) процесс может базироваться не столько на канцелярской поддержке документооборота, сколько на работе менеджера с экспертной системой и центральной базой данных;

б) процессы могут строиться с опорой на хранение в централизованной базе данных, отработанных методистами-консультантами, наборов типовых вариантов документов, например контрактов, списков предпочтительных поставщиков, транспортно-коммерческих схем доставки товаров, внутренне согласованных спецификаций на компоненты сложных технических систем и т.д.;

в) процессы могут быть построены независимо от нахождения и расположения информации, выполняться в любых нужных для потребителя месте и точке бизнеса необязательно штатным сотрудником организации, тем самым предполагая использование информационных технологии для глобализации бизнеса в результате наличия сетевой связи между удаленными пользователями, центральной базы данных, систем электронного обмена данными, электронной почты, сетевого программного обеспечения и т.д.

г) применение в процессах экспертных систем, разнообразных методов поддержки решений, аналитических возможностей интегрированных информационных систем, позволяющих использовать не узкоквалифицированных специалистов, а универсалов благодаря наличию набора инструкций и эвристических процедур.



Рис.3 . Второй вариант проектируемой структуры управления завода «Гидронасос» с предпринимательскими единицами и межфункциональными командами

Эта концепция согласуется с измененным представлением об эффективности автоматизации, суть которой сводится к следующему. Мероприятия автоматизации рассматриваются не применительно к повышению эффективности существующих процессов, например, перестраивания имеющихся информационных технологий, создания более изоциренных компьютерных систем с вводом в действие многофункциональной системы электронного архива, с выдачей каждому сотруднику ноутбука с модемом и т.п., которые охватывают те же самые процессы, возможно ненужные, неверные, нерациональные, а применительно к созданию дополнительной потребительной стоимости для всей системы в целом, включая поставщиков и потребителей.

Корпоративная культура по принципу "самоизучающей организации". Заключительный и самый важный этап формирования структуры — создание корпоративной культуры по принципу "самоизучающей организации". Никем не оспаривается, а наоборот подчеркивается идея, состоящая в том, что исходные предпосылки внедрения нововведений заключаются в четко сформированной организационной культуре. Организация взаимодействия между независимостью подразделения и взаимозависимостью подразделения и центра сводится:

- а) к созданию независимого подразделения, что конкретизируется внутренней структурой, культурой, инвестициями, рыночной стратегией, разработкой продукта;
 - высокой нормой управляемости и ответственности, плоской структурой;
 - поощрением инициативы и эксперимента;
 - сплочением персонала, системой вознаграждений;
 - противостоянию внутренним конкурентам.
- б) к организации взаимной зависимости, которая реализуется через

общие возможности в исследованиях, финансирование риска, развитие менеджмента, проведение эксперимента;

горизонтальную мобильность;

удовлетворение потребности "в безопасности";

общую солидарность, неформальные отношения;

увеличение общей эффективности за счет взаимного изучения опыта;

противостояние внешним конкурентам.

Процесс изменений вместо того чтобы стать продолжением старой культуры, должен стать задачей новой культуры.

Таким образом, спроектированные варианты структуры управления завода "Гидронасос" имеют следующие организационные характеристики — департаментизацию функций управления по результату, децентрализацию основных и обслуживающих функций, наличие предпринимательских подразделений с ответственностью за весь процесс производства продукта (вариант 1). Во втором варианте предполагается создание межфункциональных команд с интегрированной ответственностью.

Указанные варианты структур управления предполагают возможность принятия быстрых и качественных решений в области разработки и внедрения инноваций. Независимые хозяйственные предпринимательские подразделения создают предпосылки для изменений и формируют потенциал для осуществления инноваций, которые являются результатом взаимодействия технологического совершенствования, рыночных отношений, предпринимательства. Эти движущие силы сводятся воедино в одном подразделении и создают благоприятные условия для быстрого принятия решений в области нововведений.

Вопросы к обсуждению по кейсу:

1. Опишите трудности управления по первому и второму вариантам структуры управления завода с предпринимательскими единицами.
2. Оцените потенциальную эффективность каждого из вариантов структуры управления.
3. С помощью каких показателей можно контролировать эффективность деятельности завода по каждому варианту организационной структуры управления.
4. Предложите основные мероприятия по переходу к каждому варианту структуры управления заводом с предпринимательскими единицами.
5. Оцените эффективность управления изменениями при переходе к каждому варианту структуры управления.