

ГЛАВА 3

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ:

Структура организации

Представление структуры организации в виде схемы организационной структуры

Взгляд на структуру с точки зрения обработки информации

Вертикальные информационные связи
Горизонтальные информационные связи

Варианты организационного дизайна

Требуемые виды рабочей деятельности
Отношения подотчетности
Варианты департаментального группирования

Функциональный, дивизиональный и географический дизайны

Функциональная структура
Функциональная структура с горизонтальными связями
Дивизиональная структура
Географическая структура

Матричная структура

Условия для создания матрицы
Достоинства и недостатки

Горизонтальная структура

Характеристики
Достоинства и недостатки

Виртуальная сетевая структура

Как работает структура
Достоинства и недостатки

Гибридная структура

Приложения структурного дизайна

Сбалансированность структуры
Симптомы неполноценности структуры

Резюме и интерпретация

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

ВЗГЛЯД ВНУТРЬ

GM Espana

GM Espana (бывшая *Opel Espana*), базирующаяся на севере страны, недалеко от города Сарагоса, является испанским филиалом глобального автогиганта *General Motors* (*GM*). В то время как американские автопроизводители, включая и *GM*, сталкиваются со все большими трудностями на отечественном рынке вследствие растущей конкуренции со стороны азиатских автомобильных компаний, глобальные операции *GM Espana* осуществлялись вполне успешно, по крайней мере до мирового финансового кризиса 2007–2008 гг., сильно ударившего по всей отрасли. Одна из стратегий выживания *GM* основывается на переориентации усилий на растущие зарубежные рынки. Завод в Сарагосе является крупнейшим предприятием *GM* в Европе: на нем работают 7600 человек и выпускается около 400 000 машин в год, в том числе такие популярные модели, как «*Corsa*» и мини-вэн «*Meriva*».

Ожидания потребителей становятся все более высокими и дифференцированными. На заре автомобилестроения Генри Форд произнес свою известную фразу, имевшую отношение к предложению знаменитой «Модели Т»: «Покупатель может выбирать любой цвет, какой он хочет, пока этот цвет является черным». В наше время учет предпочтений потребителей имеет ключевое значение. Покупатели машин требуют модного внутреннего и внешнего вида, технических инноваций, разнообразных вариаций моделей, удовлетворяющих индивидуальным потребностям, и высокого качества при разумной цене. К тому же конкуренция со стороны других автопроизводителей выросла, и покупатели могут делать выбор из множества высококачественных, конкурентоспособных по цене альтернатив.

Такая все более конкурентная среда бизнеса заставляет автопроизводителей придумывать новые модели производства, включая и ту, которая получила название «быстро переналаживаемое производство» (Agile Manufacturing). «Быстро переналаживаемое производство» отличается от традиционного массового производства тем, что позволяет изготавливать автомобиль в нужной комплектации к тому моменту, когда этого требует покупатель, быстро перестраивать производство в соответствии с изменяющимися потребностями рынка и предлагать широкий ассортимент моделей и их модификаций для удовлетворения все более разнообразной и искушенной покупательской аудитории.

GM Espana потратила много времени и сил на то, чтобы сделать свои заводы, производственное оборудование, организационную структуру и системы менеджмента соответствующими этим новым вызовам и обеспечить себе непрерывный рост и сохранение прибыльности. Для вывода на рынок четвертого поколения модели «*Opel Corsa D*» в 2006 г. менеджеры пригласили экспертов из учрежденного *GM* Международного центра технического развития для разработки более производительной и гибкой системы производства. Предложенная ими стратегия делала акцент на проведении интегрированных усовершенствований. Инновации на производстве предусматривали более активное использование промышленных роботов и внедрение новых распылителей краски, которые обеспечивали более высокое качество покраски кузовов и меньшее загрязнение воздуха. Производственные процессы и процедуры были оптимизированы. Однако центральное значение для перестройки производства имели усовершенствования в организационном дизайне.

Организационный дизайн сосредотачивается вокруг практик командной работы, предусматривающих наделение полномочиями, вовлечение и мотивацию всех работников — от топ-менеджеров до рабочих цехов. С самого начала новый организационный дизайн для производства «Corsa» предусматривал создание команд, в которые входили технологии, конструкторы и специалисты по маркетингу. Такая командная работа распространяется на процесс производства, в котором применяются гибкие производственные системы, создаваемые на основе модульного подхода. Модульный подход позволяет конечному потребителю делать выбор из широкого ассортимента стандарти-

зированных вариантов для того, чтобы машина, сходящая с конвейера, была именно такой, какую он выбрал. Подобно многим другим автопроизводителям, *GM Espana* все больше прибегает к аутсорсингу различных деталей машин. И вновь компания стремится к использованию модульного аутсорсинга, чтобы вместо многочисленных мелких деталей поставщики поставляли готовые модули или узлы, которые бы затем устанавливались на машины на заводе в Сарагосе. Крупные поставщики также были вовлечены в процесс проектирования «Corsa» с самых ранних этапов, чтобы потенциальные проблемы могли быть разрешены до начала производства этой модели.

Менеджеры, ответственные за дизайн и перестройку организаций, использовали различные структурные альтернативы, чтобы достичь стоящих перед ними целей. Почти каждая организация в какой-то период времени подвергается структурной перестройке, чтобы лучше соответствовать новым вызовам. Структурные изменения отражают новые стратегии или реагируют на изменения, которые в главе 2 были названы «сопряженными случайными факторами», — такие как изменения во внешнем окружении, технологии, размере и жизненном цикле и культуре. В общем случае эффективность традиционного директивного, автократического стиля менеджмента все больше подвергается сомнению по причине отсутствия у такого менеджмента отзывчивости или «проворности». Одновременно все активнее проводятся эксперименты с более гибкими, основанными на командной работе подходами в расчете на улучшение процесса принятия решений и размещения ресурсов в тех местах, где, как ожидается, они будут обеспечивать получение наибольшей ценности.

НАЗНАЧЕНИЕ ЭТОЙ ГЛАВЫ

Эта глава вводит базовые концепции организационной структуры и показывает, как следует разрабатывать структуру и как отображать ее в виде структурной схемы организации. Мы дадим определение структуры и сделаем общий обзор структурного дизайна. Затем объясним, как с точки зрения процесса обработки информации проектировать вертикальные и горизонтальные связи для обеспечения требуемого информационного потока. Далее представим базовые варианты дизайна, а также стратегии для группирования различных видов деятельности организации в функциональную, дивизиональную, матричную, горизонтальную, виртуальную сетевую или гибридную структуру. В последнем разделе главы мы исследуем, как применение базовых структур зависит от ситуации в организации, и опишем симптомы структурной неполноценности.

СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

Имеется три основных компонента в определении **структуре организации**.

1. Структура организации задает формальные отношения подотчетности, включая количество уровней иерархии и диапазон контроля для менеджеров и супервайзеров.

- Структура организации отражает объединение индивидов в подразделения, а подразделений — в единую организацию.
- Структура организации предусматривает дизайн систем, обеспечивающих эффективные коммуникации, а также координацию и интеграцию усилий разных подразделений.

Эти три элемента имеют отношение и к вертикальным, и к горизонтальным аспектам структуры организации. Например, первые два элемента обеспечивают структурную *основу*, предусматривающую вертикальную иерархию. Третий элемент имеет отношение к модели *взаимодействия* между работниками организации. Идеальная структура поощряет работников к горизонтальному распространению информации и горизонтальной координации действий там, где это необходимо.

Как менеджер организации помните следующие правила.

Составляйте структурную схему организации, отражающую ответственность за выполнение задач, отношения подотчетности и объединение индивидов в подразделения. Подготовьте достаточное количество необходимой документации, чтобы каждый член организации знал, кому он подчиняется и как он вписывается в общую организационную структуру.



ПРЕДСТАВЛЕНИЕ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ В ВИДЕ СХЕМЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Невозможно увидеть внутреннюю структуру организации тем же способом, каким мы можем видеть ее производственное оборудование, офисы или товары. Хотя мы можем видеть работников, выполняющих свои обязанности и работающих в разных помещениях, именно схема организационной структуры позволяет показать структуру, лежащую в основе всей этой деятельности. Схема организационной структуры представляет собой визуальное отображение всей совокупности осуществляемых в организации базовых видов деятельности и процессов. На рис. 3.1 приведен пример схемы организационной структуры.



РИСУНОК 3.1

Пример схемы организационной структуры

Концепция схемы организационной структуры, показывающей, какие позиции существуют, как они сгруппированы и кто кому подчиняется, использовалась в течение многих веков. Схемы, отображающие церковную иерархию, можно было увидеть в испанских церквях еще в эпоху Средневековья. Однако современное использование схем организационной структуры для бизнеса связано с развитием промышленной революции и особенно с появлением железных дорог в середине XIX в. **Как отмечалось в главе 1, по мере того как** работа становилась все более сложной и выполнялась все большим количеством людей, росла потребность в разработке способов управления и контроля организаций. Первые схемы организационных структур для предприятий бизнеса, по-видимому, были разработаны на американских железных дорогах с целью обеспечения безопасности движения. После двух железнодорожных катастроф в Массачусетсе в 1841 г. общественность стала требовать более строгого контроля работы железнодорожников. В результате совет директоров Западной железной дороги предпринял шаги для того, чтобы «определить должностные обязанности для каждой фазы деятельности компании, нарисовав линии власти и полномочий для административной, технической и операционной служб железной дороги».

КОНТРАПУНКТ 3.1

Схема организационной структуры представляет собой лишь лист бумаги с нарисованными на нем линиями и прямоугольниками. Эта схема отражает структуру контроля, но ее практическая реализация зависит от работников, которые и должны выполнять требуемые действия. Ее назначение состоит в том, чтобы представить общую точку зрения, которая в общем и целом утверждает и подкрепляет иерархические отношения доминирования между топ-менеджерами наверху, менеджерами в середине и работниками внизу. Если всех работающих в организации можно убедить принять эту иерархию как нечто необходимое, а не политически навязанное или конъюнктурное, то цели организации, задаваемые руководителями, будут с большей вероятностью реализованы посредством действий работников. Схема организационной структуры — это не только техническое руководство по поощрению людей к совместной работе. Она является также мощным политическим символом, и ее признание подразумевает уважительное отношение к ее требованиям. **Обсудите.**

Организационные структуры, возникавшие в результате попыток отображения на бумаге линий подчиненности в конце XIX и начале XX в., относились к тому типу структур, в которых CEO помещался на самом верху, а все прочие работники оказывались на более низких уровнях, как это показано на рис. 3.1. Такая структура предполагает, что выработка идей и принятие решений осуществляется теми, кто находится наверху, а физическая работа выполняется людьми, объединенными в различных функциональных подразделениях. Подобная структура стала прочно укореняться в коммерческих, некоммерческих и военных организациях в XX в. Однако данная структура не всегда оказывается эффективной, особенно в быстро меняющихся условиях, и поэтому было разработано множество альтернативных структур для того, чтобы сделать организации более гибкими и активнее вовлекать работников в функционирование организаций. Такие структуры обычно нацелены на более активные горизонтальные коммуникации и горизонтальную координацию, а также на поощрение адаптации к внешним изменениям. В этой главе во врезке «Закладка» задается вопрос о том, действительно ли бизнес находится на пороге грандиозной исторической трансформации, в результате которой традиционные формы организации уступят

место децентрализованным сетевым структурам, в которых главный акцент делается на горизонтальных процессах.

КОНТРАПУНКТ 3.2

Децентрализованные структуры могут улучшить организационную гибкость и продуктивность. Однако восприятие работниками горизонтальных структур может быть неоднозначным. Поскольку децентрализация повышает ответственность линейных работников, то они получают дополнительные компетенции. Однако повышение ответственности и продуктивности не обязательно сопровождается ростом заработной платы и гарантий сохранения рабочего места. Справедливо ли распределяются выгоды от организационных инноваций между акционерами и работниками? Если нет, то может ли это продолжаться и далее, не вызывая раздражения или даже противодействия в форме психологической отчужденности, нелояльности фирме, организованной оппозиции, индивидуального саботажа и т. п.? **Обсудите.**

В этой главе мы исследуем пять основных структурных дизайнов и покажем, как они отражаются в схемах организационной структуры.

ВЗГЛЯД НА СТРУКТУРУ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ОБРАБОТКИ ИНФОРМАЦИИ

С точки зрения обработки информации организационный дизайн должен обеспечивать и вертикальный, и горизонтальный потоки информации, когда это необходимо для достижения общих целей организации. Если структура не соответствует информационным потребностям организации, то работники либо получают слишком мало информации, либо затрачивают время на обработку информации, не имеющей большого значения для выполняемых ими заданий, что приводит к снижению эффективности. Однако в организации существует неизбежное внутреннее противоречие между вертикальными и горизонтальными механизмами. В то время как вертикальные связи обеспечивают механизм контроля, горизонтальные связи предназначены для координации и сотрудничества — что может ослабить контроль со стороны топ-менеджеров.

КОНТРАПУНКТ 3.3

Обратите внимание, что вертикальное разделение труда ассоциируется с контролем *ради продуктивности* и не обязательно с достижением более высокой продуктивности или эффективности. В крайнем случае автократичный CEO может осуществлять контроль посредством микроменеджмента всех видов деятельности, так что никакие важные решения не будут приниматься без его одобрения. Такой контроль, вероятно, приведет к задержкам принятия и реализации решений вследствие удаленности CEO от переднего края работы организации и ограниченного понимания специфики текущих обстоятельств. То, что справедливо в отношении автократичного CEO, справедливо в определенной степени и в отношении всех организаций со структурой, в которой находящиеся «наверху» оказываются удаленными от того, что происходит «внизу». Проблемы еще более усугубляются, когда команда топ-менеджеров либо считает себя всеведущей, либо полагается на менеджеров, которые боятся представлять им правдивую, но неприятную информацию. **Обсудите.**

ЗАКЛАДКА 3.0

Вы прочитали эту книгу?

Томас Мэлоун. Будущее работы: как новый порядок ведения бизнеса будет формировать вашу организацию, ваш стиль менеджмента и вашу жизнь

Организации претерпевают глубокие изменения, и Томас Мэлоун утверждает в своей книге «Будущее работы», что они находятся на пороге фундаментальных перемен, которые «могут оказаться такими же важными для бизнеса, как и переход государства к демократии». Он утверждает, что жесткие, централизованные иерархии, по сути, останутся в прошлом, так как организации будут переходить к более гибким, децентрализованным структурам, предусматривающим использование горизонтальных рабочих процессов. Командно-административное управление и принятие решений по принципу «сверху вниз» уступят место командам работников, сосредоточенных на конкретных рабочих процессах, действующих за пределами организационных границ и самостоятельно принимающих решения на основе текущей информации.

Замечательный новый мир работы

Мэлоун описывает несколько децентрализованных структур менеджмента и приводит многочисленные примеры организаций, экспериментирующих с новыми формами структурирования и инновационными методами менеджмента. Далее приводится несколько основных мыслей Мэлоуна о будущем работы.

- Информационные технологии являются главным драйвером трансформации. Снижение стоимости коммуникаций делает устранимое распределение власти из корпоративной структуры и неизбежным, и желательным. Перевод функции обработки информации, к примеру, в Индию вполне возможен, потому что цифровые коммуникации с этой страной также дешевы, как и труд в ней. Подобным образом доступность информации позволяет любому рядовому работнику планировать свою работу более эффективно и получать советы от самых разных людей, а также принимать правильные решения на основе точной информации.

- Менеджеры будут переходить от командования и контроля к координации и воспитанию. Под координацией здесь понимается такая организация работы, при которой работа осуществляется успешно независимо от того, занимаются менеджеры ее контролем или нет. Под воспитанием здесь следует понимать выявление и укрепление в работниках лучших качеств с помощью правильного сочетания контроля и свободы. *W.L. Gore*, производитель ткани «Gore-Tex», позволяет работникам решать, чем они будут заниматься. Лидерами становятся те, кто имеет хорошие идеи и может привлечь людей к их реализации. *AES*, один из крупнейших в мире производителей электротехники, занимается координацией и воспитанием настолько успешно, что позволяет рядовым работникам принимать важные решения, оцениваемые в миллионы долларов, даже по таким вопросам, как приобретение новых филиалов.
- Каждой организации необходимы стандарты. Многие полагают, что четкие стандарты несовместимы с гибкостью и децентрализацией. Однако Мэлоун указывает, что, когда работники имеют руководящие принципы и стандарты, в соответствии с которыми принимаются решения и осуществляются действия, они могут выполнять свою работу, обладая большей свободой и властью. Возьмем, к примеру, *eBay*, 430 000 клиентов которой зарабатывают себе на жизнь, занимаясь продажами на сайте этой компании. Менеджеры *eBay* должны осуществлять непосредственный контроль за этими 430 000 людей, однако они сумели установить ясные правила и стандарты торговли, позволяющие поддерживать порядок и отчетность.

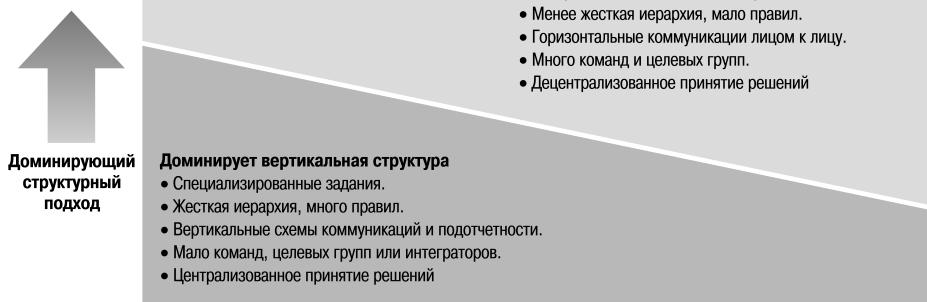
Переходный период

Мэлоун, профессор Школы менеджмента при МИТ, признает, что иерархия и централизация продолжают обеспечивать огромные преимущества некоторым компаниям в современной экономике. Кроме того, в большинстве организаций централизованные и децентрализованные структуры и системы менеджмента смогут успешно сосу-

ществовать в будущем. Однако он убежден в том, что в конечном итоге жесткие, иерархичные, централизованные системы будут отправлены на свалку истории.

The Future of Work: How the New Order of Business Will Shape Your Organization, Your Management Style and Your Life, Thomas W. Malone, издано Harvard Business School Press.

Организации могут выбирать, ориентироваться ли им на традиционный организационный дизайн, в котором акцент делается на вертикальных коммуникациях и контроле, или на современные обучающиеся организации, в которых акцент делается на горизонтальных коммуникациях и координации. На рис. 3.2 сравниваются организации, предназначенные для осуществления контроля, и организации, которые предназначены для обучения. Акцент на контроле ассоциируется со специализированными заданиями, иерархией власти, правилами и предписаниями, формальными системами подотчетности, малым количеством команд или целевых групп и **централизованным принятием решений**, означающим, что проблемы переадресуются на верхние уровни иерархии, где по ним и принимаются решения. Акцент на обучении ассоциируется с распределенными задачами, ослаблением иерархии, малым количеством правил, коммуникациями лицом к лицу, большим количеством команд и целевых групп и **децентрализованным принятием решений**. Децентрализованное принятие решений означает, что полномочия по принятию решений передаются на более низкие организационные уровни. Организациям, возможно, следует экспериментировать для определения правильной степени централизации или децентрализации, соответствующей их потребностям. Некоторые из наиболее успешных компаний «новой экономики», такие как *Google*, используют существенно децентрализованную модель, предоставляющую их работникам большую свободу в сотрудничестве и инновациях. В то же время даже в децентрализованной компании базовая иерархическая структура обычно сохраняется, несмотря на то что она может нести на себе отпечаток стремления к горизонтальной координации. В крайнем случае акционеры могут потребовать гарантii того, что использование их активов находится «под контролем» и осуществляется настолько эффективно, насколько это возможно благодаря быстрому и умелому реагированию



Р И С У Н О К 3.2

Связь организационного дизайна с продуктивностью и способностью к обучению

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

на благоприятные возможности и вызовы, о чем рассказывается в истории *Oracle*, приведенной ниже. Все чаще информационные технологии применяются для мониторинга работы в идеале в режиме реального времени, облегчая таким образом централизованные и децентрализованные коммуникации с целью сохранения контроля за разнообразными операциями глобальных корпораций. Например, мексиканская *Cetex*, о которой рассказывалось в главе 1, установила в домах своих работников компьютеры с быстрым доступом к Интернету, подключенные также к интранет-порталу компании.

Менеджеры всегда ищут наилучшее сочетание вертикального контроля и горизонтального сотрудничества, централизации и децентрализации, стремясь воспользоваться преимуществами новых средств коммуникации для улучшения взаимодействий как по вертикали, так и по горизонтали.

ВЕРТИКАЛЬНЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ СВЯЗИ

Связь отражает наличие той или иной степени коммуникаций и координации действий между организационными элементами. **Вертикальные связи** используются для координации действий верхних и нижних уровней организации и разрабатываются главным образом для контроля организации. Работники на нижних уровнях, как ожидается, должны выполнять действия, соответствующие целям верхнего уровня, а топ-менеджеры должны быть информированы о действиях и результатах на нижних уровнях. Организации могут использовать любые имеющиеся структурные инструменты для обеспечения вертикальной связи, включая такие, как иерархический реферал, правила, планы и формальные информационные системы менеджмента.

Иерархический реферал. Первый вертикальный инструмент — это иерархия или цепь команд, показанная вертикальными линиями на рис. 3.1. Если возникает проблема, которую работники не в состоянии решить, то она может быть передана на следующий уровень иерархии. Когда проблема решается, ответ передается обратно на более низкие уровни. Линии схемы организационной структуры действуют как каналы коммуникации.

Правила и планы. Следующий инструмент связи — это применение правил и планов. С учетом повторяемости проблем и решений возможно введение правил или процедур для того, чтобы работники знали без непосредственного обращения к своему менеджеру, как им следует реагировать на ситуацию. Правила представляют собой источник стандартной информации, позволяющий работникам координировать свои действия, не сообщая менеджерам о каждой своей задаче. План также предоставляет работникам фиксированную информацию. Наиболее широко используемым планом является бюджет. При наличии тщательно разработанных планов бюджета работники нижних уровней могут самостоятельно выполнять необходимые действия с учетом выделенных им ресурсов.

Вертикальные информационные системы. Другая стратегия повышения вертикальной информационной мощности заключается в использовании *вертикальной информационной системы*. Такие системы включают в себя периодические отчеты, докладные записки и послания по электронной почте, направляемые менеджерам. Информационные системы делают коммуникации в иерархиях, осуществляемые в обоих направлениях, более продуктивными. Вертикальные информационные системы являются важным элементом вертикального контроля в компании *Oracle*, занимающейся разработкой программного обеспечения (ПО).

В сегодняшнем мире, характеризующемся многочисленными финансовыми скандалами и возрастающим вниманием к этичности поведения компаний, многие менеджеры задумываются об усилении в своих организациях вертикальных