

Менеджмент

Лекция 5 Минцберг

Структура
организации – это
план формальных
ожиданий
работающих в ней
людей



Структура организации

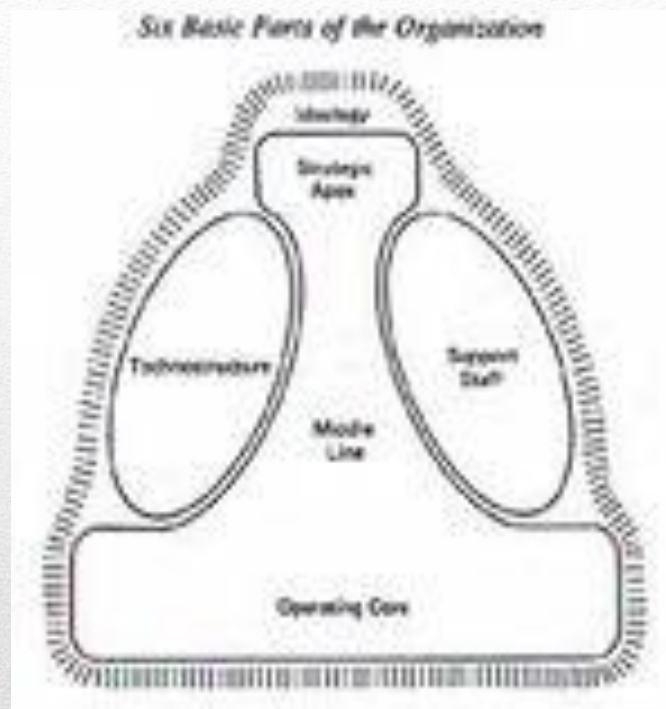
Книги:
«Природа работы менеджера»
(1973 г.),
«Структура в кулаке» (1983 г.),
«Взлет и падение стратегического
планирования» (1994 г.),
«Стратегическое сафари» (1998 г.),
«Требуются менеджеры, а не
выпускники МВА» (2004 г.)



*Род. 1939 г.
Монреаль,
провинция Квебек,
Канада
Гражданство: США*

Генри Минцберг

- Операционное ядро
- Стратегический апекс
- Срединная линия
- Техноструктура
- Вспомогательный персонал



Основные части организации

- В него входят члены организации, выполняющие основную деятельность, связанную с производством и распространением товаров и услуг
- Специалисты по закупкам
- Рабочие конвейера
- Торговый персонал
- Операторы оборудования
- Грузоотправители

Операционное ядро

- Стратегическая вершина обязана обеспечить эффективное выполнение организацией ее миссии, а также обслуживание тех, кто контролирует организацию или обладает иной властью над ней
- Основной контроль: отдают распоряжения, структурируют организацию, наблюдают за работой
- Управляют взаимоотношениями с внешней средой
- Разрабатывают стратегию организации

Стратегический апекс

- Совет директоров
- Президент
- Исполнительный комитет
- Помощники президента



Стратегический апекс

- Аналитики техноструктуры определяют формы стандартизации. Три типа аналитиков:
 - 1. Техники-нормировщики рабочих процессов;
 - 2. Аналитики планирования и контроля;
 - 3. Аналитики кадровики, стандартизирующие квалификацию
- Стратегическое планирование
- Контролеры
- Обучение персонала
- Исследование производственных процессов
- Составление производственных графиков
- Техничко-нормировочный отдел

Техноструктура

- Организационные единицы , обеспечивающие поддержку за рамками текущего рабочего процесса

- Юридический отдел
- Отдел по связям с общественностью
- Опытно-конструкторские разработки
- Ценообразование
- Отдел начисления заработной платы
- Охрана
- Столовая

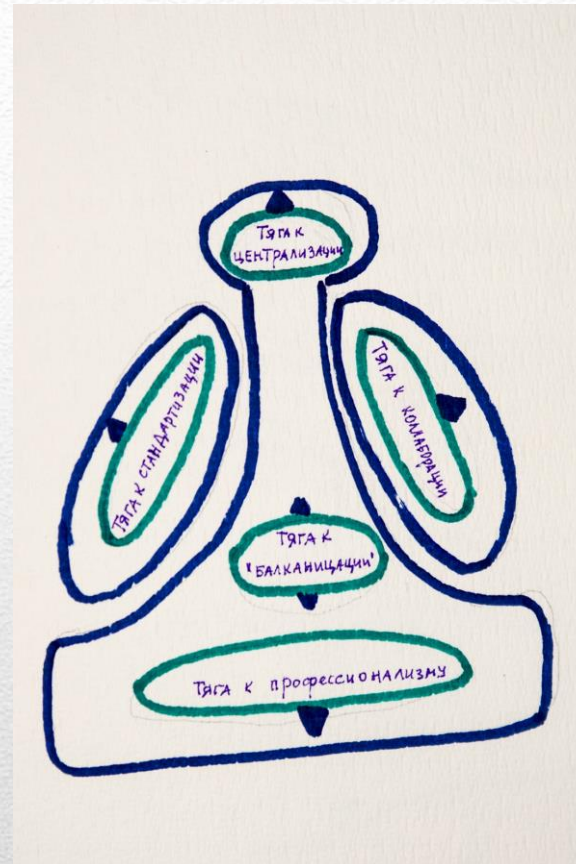
Вспомогательный персонал

- Менеджеры среднего звена, соединяющие стратегическую верхушку и операционное ядро

- Вице-президент по производству
- Начальники цехов
- Менеджеры по региональному сбыту
- Вице-президент по маркетингу

Срединная линия

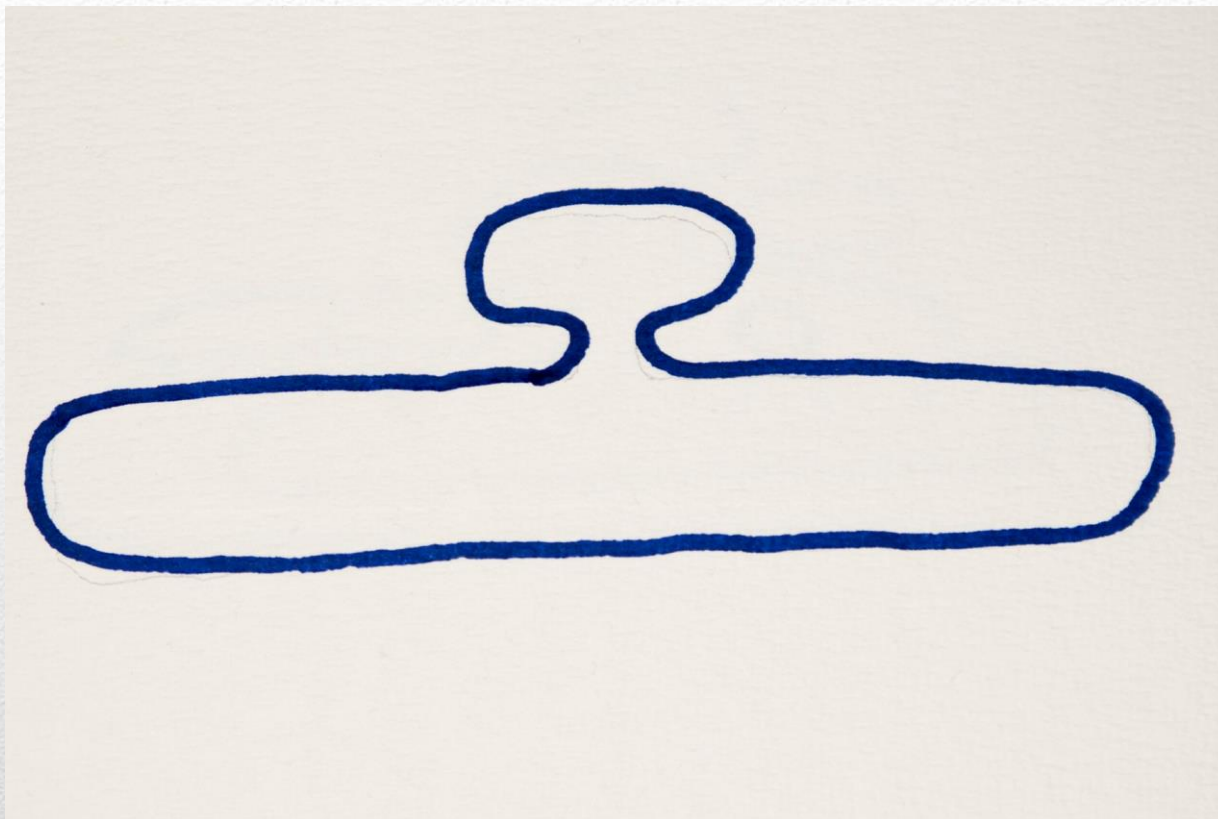
- Апекс стремится к централизации, сохранению контроля над принятием решения
- Техноструктура борется за стандартизацию



Пять движущих организационных сил

- Операционное ядро стремится минимизировать влияние менеджеров и аналитиков на свою деятельность. Они выступают за профессионализм.
- Менеджеры срединной линии хотят автономии «отнимая» часть властных полномочий у апекса – то есть у них тяга к «балканизации» структуры, к расщеплению ее на рыночно ориентированные организационные единицы
- Вспомогательный персонал получает наибольшее влияние, когда для принятия решений требуется объединение (коллаборация) их усилий, их знаний

Пять движущих организационных сил



Простая структура

- Ключевой элемент – стратегический апекс (руководитель часто – основатель фирмы)
- Координация осуществляется прямым наблюдением и общением руководителя с подчиненными, через непосредственный контроль
- Характерна для начинающих, небольших компаний

Простая структура

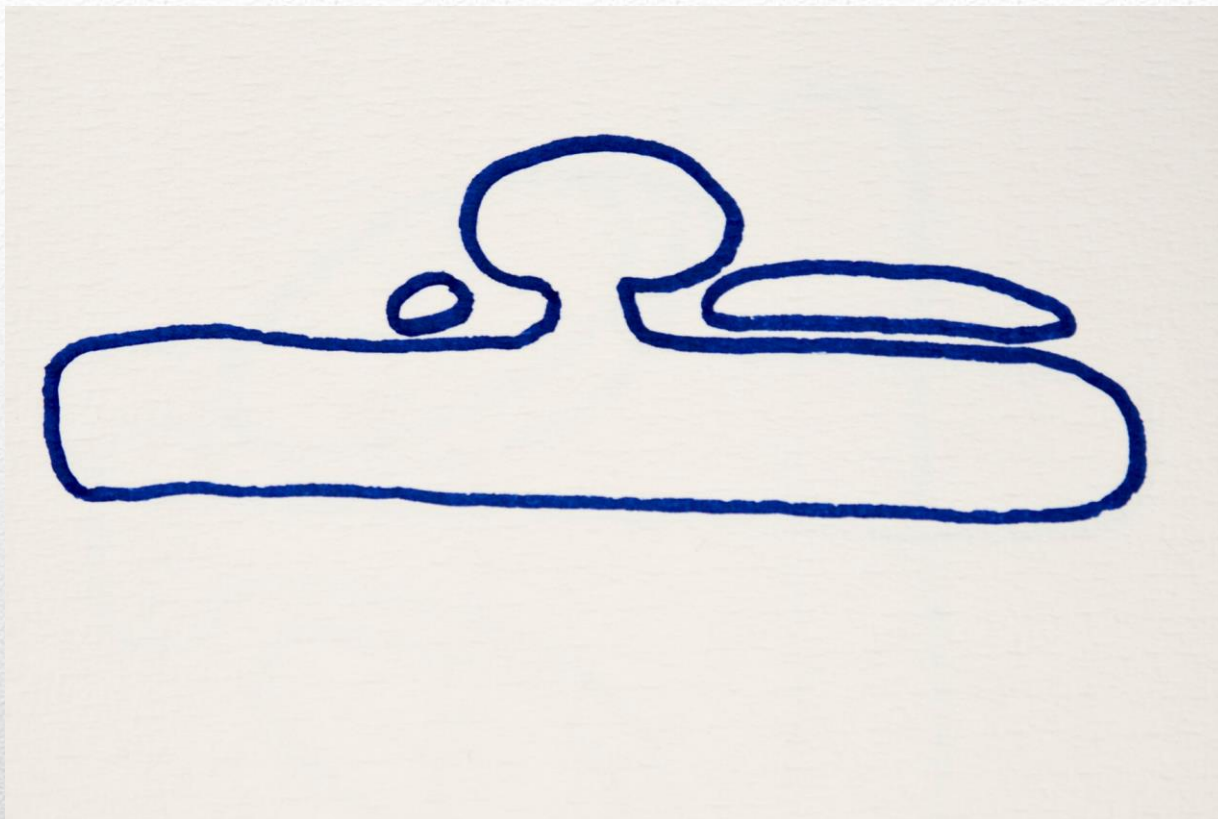


Рис. 9.1. Механистическая бюрократия

Механистическая бюрократия

- Ключевой элемент – техноструктура
- Основной механизм координации – стандартизация процесса труда
- Поведение сотрудников регламентируется и формализуется (дух формальной обезличенности)
- Специализируется работа подразделений
- Интеграция усилий достигается по вертикали
- Чаще это солидные по возрасту организации, существующие в простой и стабильной среде.

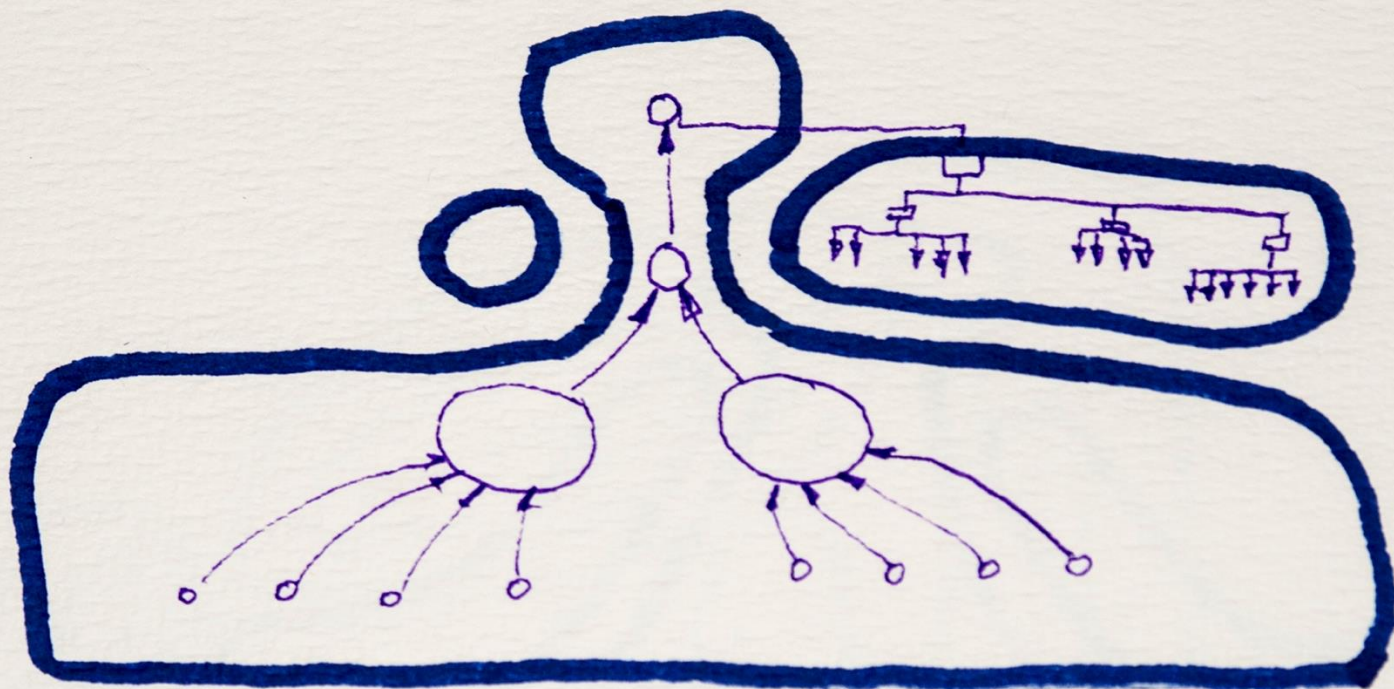
Механистическая бюрократия



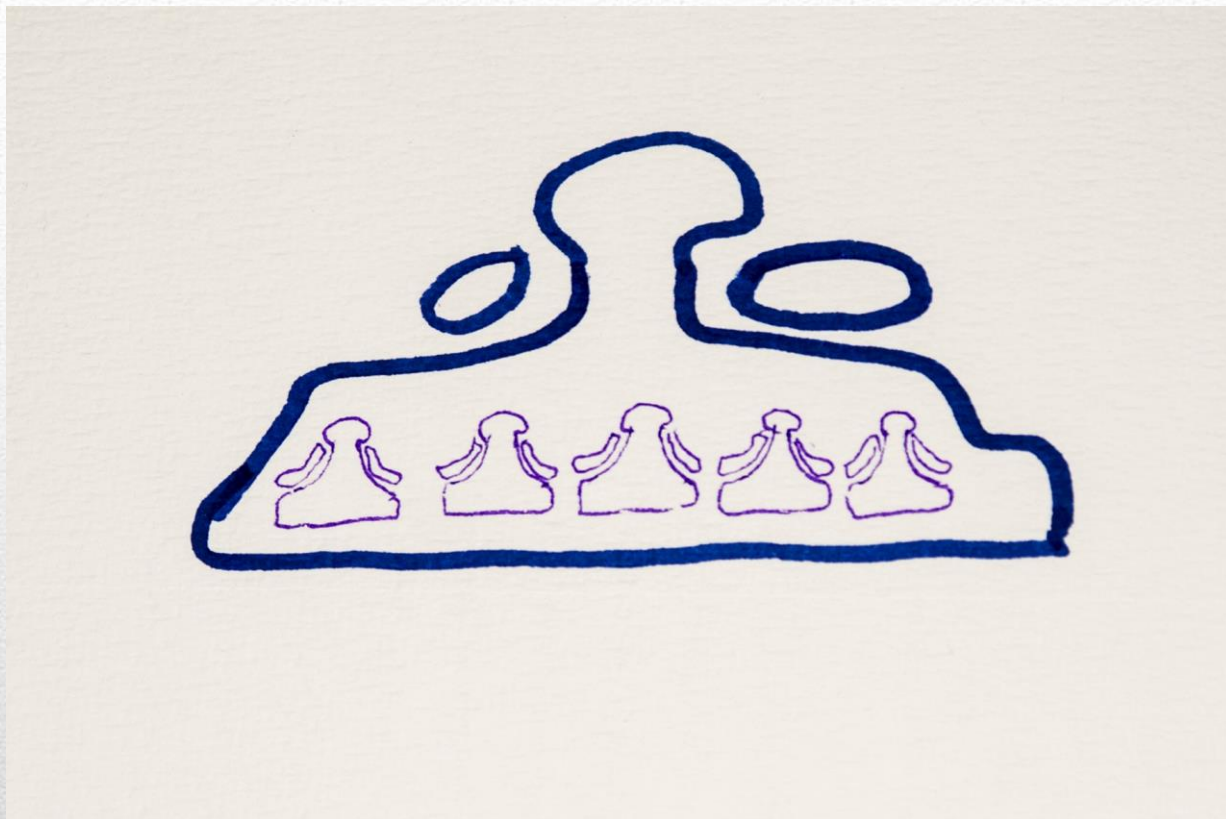
**Профессиональная
бюрократия**

- Ключевой элемент – операционное ядро
- Контроль и регламентация через профессионализм персонала
- Основной механизм – стандартизация квалификации сотрудников операционного ядра

Профессиональная бюрократия



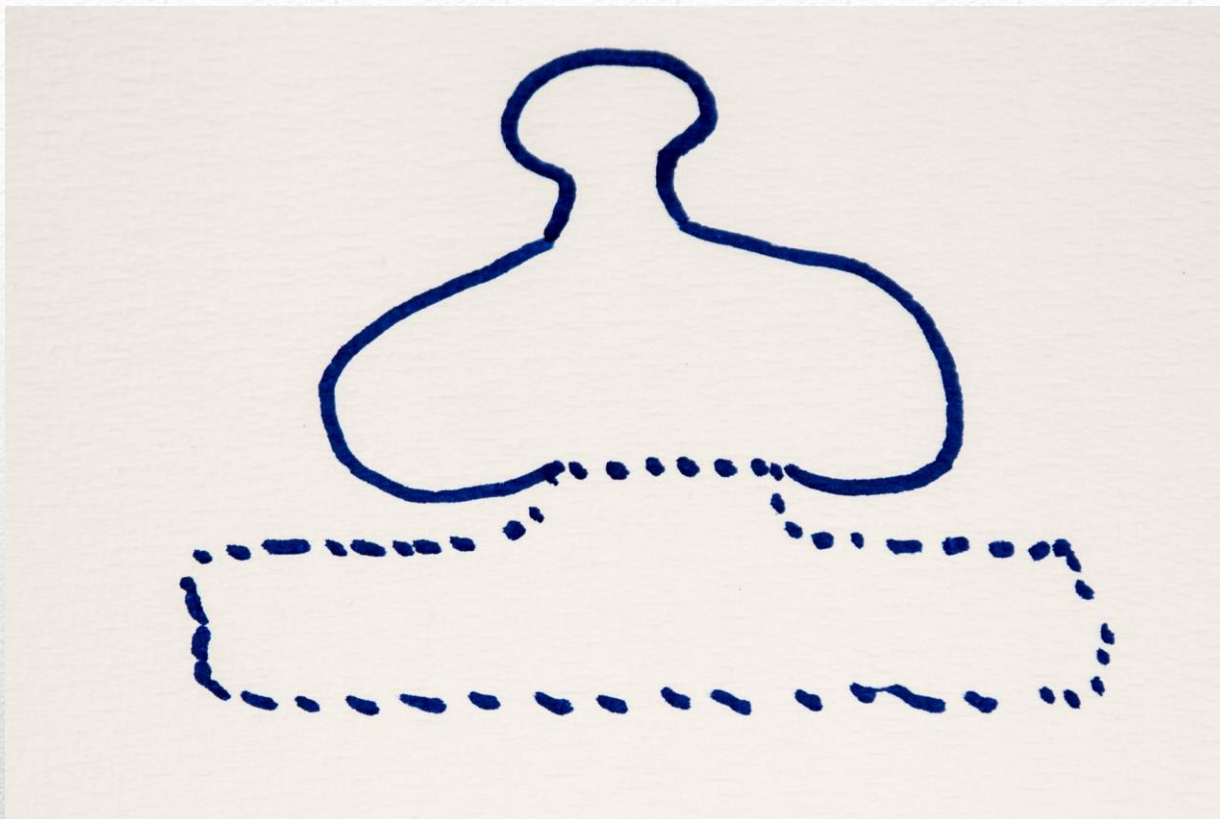
Параллельные иерархии в профессиональной бюрократии



Дивизиональная форма

- Ключевой элемент управления – линейные руководители и их связи
- Основной механизм координации – стандартизация результатов
- Рыночная специализация подразделений
- Глобальная вертикальная децентрализация

Дивизиональная форма



Адхократия

- Ключевой элемент управления – вспомогательный персонал: логистическая поддержка
- Основной механизм координации – взаимное согласование за счет горизонтальных связей
- Координация осуществляется как на операциональном, так и на административном уровнях
- Среда, в которой существует организация разнообразна и требует быстрых изменений

Адхократия

(инновационная форма)

- **1. Импульсивные фирмы.**

Быстро растущие фирмы, под контролем одного человека. Структура организации становится слишком простой и примитивной для решения тех задач, которые перед ней стоят. Фирма "выходит из под контроля," а основатель и глава фирмы не желает с этим мириться и все стремится сам контролировать. Особенно характерно, если руководитель тревожный работоголик.

- **2. Стагнирующая бюрократия.**

Организации с солидным возрастом, обладающими старыми производственными линиями, но управленцы не хотят изменений, не видят их необходимости и боятся их. Предсказуемая среда погрузила организацию в сон. Информационная система слаба и не улавливает потребностей в изменениях. Руководители низшего звена невежественные и отчужденные.

- **3. Безголовые гиганты.**

Состоит из плохо связанных и скоординированных подразделений. Все управление фирмы спущено на уровень руководителей отделений. Отсутствует общая стратегия, нет работающей управленческой верхушки и организация дрейфует. Между подразделениями преобладает соперничество, а не сотрудничество, так как подразделения борются и конкурируют между собой за ресурсы.

Проблемные организации – типы структур

Толкают организацию к изменениям следующие факторы:

1. Изменения в окружающей среде. Так телефонная компания ныне имеющая название AT&T работала в ситуации, когда она практически была монополистом, а потом законодательство изменилось и ей пришлось работать в конкурентной среде, что привело к реорганизации.

2. Технологические изменения. Появление новых типов двигателей в самолетостроении привело к тому, что ряд компаний, лидирующих в этой отрасли ранее ушли в тень, не сумев во время оценить предстоящие сложности структурных перестроек, а компания Боинг вышла в лидеры.

3. Рост организации. Компания Digital Equipment Corporation достаточно долго сохраняла неформальную и гибкую структуру, но став мультимиллионером вынуждена была пойти на структурные перестройки.

4. Изменения в политике. Многие организации, особенно государственные службы преобразуют свою структуру в соответствии с ожиданиями и приоритетами, получающими отражение в законодательстве. Так Национальный институт образования в США так преобразовал свои исследовательские отделы, чтобы они отвечали тематике, предложенной Конгрессом США для изучения и усовершенствования.

5. Изменения в руководстве. Структурные изменения часто приходят вместе с новым руководством.

Однако, чаще всего имеет место сочетание перечисленных выше факторов.

Факторы изменения структуры организации



МЕНЕДЖМЕНТ

Лекция 6 Фрейм «Человеческие ресурсы» («Человеческие отношения»)

Элтон Мэйо
Elton Mayo
(1880 - 1949 г.г.)



Место рождения: Аделаида, Великобритания
является одним из основоположников школы человеческих отношений
Исследователь организационного поведения и управления в производственных организациях,

Мэри Паркер Фоллетт
Mary Parker Follett
(1868 - 1933 г.г.)



Фактически ознаменовала рождение 'Движения за человеческие отношения' (Human Relations Movement).

Представители фрейма «Человеческие ресурсы»

Наиболее важным открытием Хоторнского эксперимента было, то, что рабочие имеют потребность во взаимодействии и общении с коллегами. Рабочая группа как единое целое определяет выработку работников при помощи норм, которые негласно существуют и представляют мнение группы (но не менеджера) о честном труде.

Хоторнские эксперименты 1924-1932 г.г.

Крис Арджирис (род. 1923 г.)



Основные работы:

'Человек и организация'
(Personality and Organization,
1964)

'Организация и инновация'
(Organization and Innovation,
1965).

Представители фрейма

Под *человеческими ресурсами* организации понимаются люди с их навыками, идеями, энергией



Человеческие ресурсы

1. Организации существуют для удовлетворения потребностей людей, а не наоборот. Самое важное в организации - люди.

**Основные допущения фрейма
"Человеческие отношения".**

2. Организации и люди нуждаются друг в друге. Людям нужна заработная плата, возможности продвижения, работа.

Организациям нужны идеи, энергия, таланты и способности людей.

**Основные допущения
фрейма "Человеческие отношения".**

3. Взаимное удовлетворение организационных и человеческих нужд приводит к желаемым результатам: человек получает осмысленную, значимую, приносящую удовлетворение работу, а организация использует человеческие ресурсы.

**Основные допущения фрейма
"Человеческие отношения".**

Люди развиваются в течение всей жизни, причем в направлениях получения

- все большей независимости;

- приобретения все более широких навыков и интересов

- привычки к жизни во все более широкой временной перспектив

**В каждом человеке заложена
потребность в самоактуализации**

хронический
абсентеизм,
увольнения;

стремление вверх по
иерархической
лестнице, карьеризм

активное
сопротивление:
намеренное
снижение выпуска
продукции, саботаж

психологический
уход в виде
пассивности, апатии

воспитание в детях
отвращения к труду
и отсутствия надежд

создание
организаций,
отстаивающих
интересы работников

Способы выхода людей из психологического кризиса

- Сильное авторитарное руководство
- Контроль качества
- Программы оптимизации человеческих отношений

Ответные действия менеджеров

- предложил расширить и усложнить программы оптимизации человеческих отношений
- предложил искать пути привлечения работников к участию в управлении
- предложил расширить содержание работы для преодоления монотонности труда
- предложил совершенствовать межличностные отношения в малых рабочих группах.

Вклад К.Арджириса

1. Участие работников в управлении.

2. Расширение содержания работы и обогащение труда.

3. Японские кружки качества и самоуправляющиеся рабочие бригады.

**Направления деятельности
руководства, в рамках подхода
"Человеческие отношения"**

4. Программы повышения качества
рабочей жизни

5. Социально-психологический тренинг
руководителей и рядовых сотрудников

6. Организационное развитие

**Направления деятельности
руководства, в рамках подхода
"Человеческие отношения"**

«Существование теории Z состоит в преданности организации людям, работающим в ней.

Человек - это целостность, которую нельзя сделать машиной на время работы, а позже вернуть в человеческое состояние».

Основная работа: 'Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge' ('Теория Z')



Уильям Оучи

(род. 1943 г.)

Место

рождения: Гонолулу,

Гавайи, США

Теория Z Уильяма Оучи (1981)

Переменные	Американские компании	Японские компании	Компании типа Z
Наем	Кратко временный	Пожизненный	Долго временный
Оценка выполнения	Количественная	Качественная	Баланс между качеством и количеством
Планирование карьеры	Быстрое продвижение	Медленное продвижение	Умеренное продвижение
Система контроля	Четкая и формальная	Неформальная	Неформальная
Принятие решений	Индивидуальное	Групповое	Групповое
Уровень ответственности	Индивидуальный	Групповой	Индивидуальный
Интерес к человеку	Узкий	Широкий	широкий

- 1. Однобокое представление о природе человека. Постулируется, что система ценностей людей среднего класса является универсальной.
- Теоретики этого подхода отрицают различия между людьми и требования, которые накладывает та или иная организационная структура.
- 3. Авторы слишком оптимистично смотрят на проблему интеграции индивидуальных и организационных нужд. Недоценивают проблемы власти, конфликтов и недостатка ресурсов в организации.

Недостатки Фрейма «Человеческие ресурсы»

Функции, направленные на решение задачи:

- Инициация
- Поиск информации
- Предоставление информации
- Прояснение и развитие
- Обобщение
- Проверка единства мнений

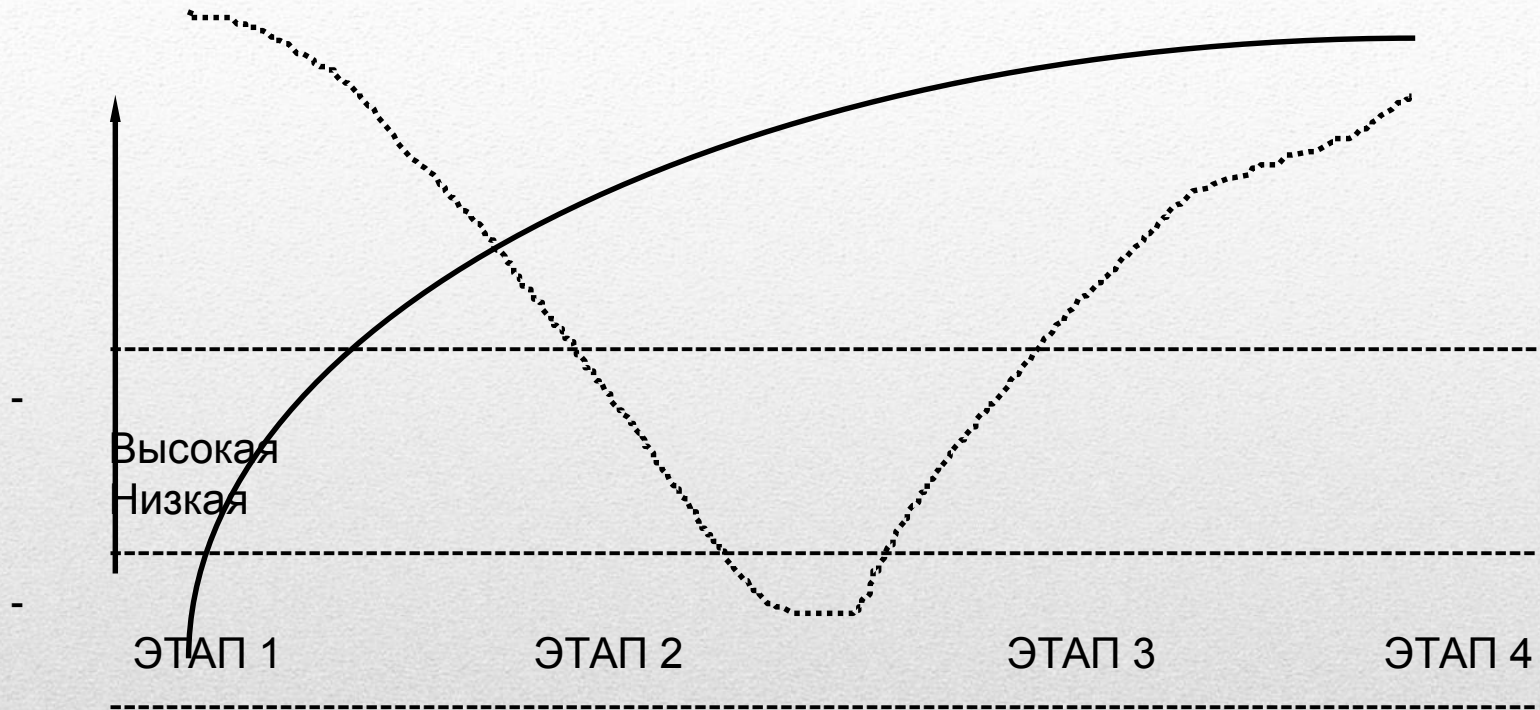
ФУНКЦИИ ЛЮДЕЙ В ГРУППАХ

Функции, направленные на поддержку отношений в группе:

- Активное слушание
- Гармонизация
- Функция привратника
- Вдохновение
- Координация
- Предложение компромисса

ФУНКЦИИ ЛЮДЕЙ В ГРУППАХ

Ориентация Неудовлетворенность Разрешение Работа



Этапы группового развития

• На этой стадии продуктивность работы группы низкая. Навыки и знания, как характеристика всей команды, недостаточно развиты. Моральный дух относительно высок, так как члены группы хотят взаимодействовать и имеют позитивные ожидания относительно перспектив развития группы. Члены группы зависят от лидера и несколько тревожатся относительно своей роли в группе.

Этап 1. Ориентация.

• Продуктивность начинает медленно возрастать, так как начинают формироваться и развиваться групповые знания и навыки. Однако моральный дух падает до самой низкой точки, так как первоначальные ожидания и надежды участников не оправдываются сразу. Это неизбежный эффект "после медового месяца". Появляются чувства недовольства, соперничества и замешательства и подавленности.

Этап 2. Неудовлетворенность

• Продуктивность продолжает расти, цели группы проясняются заново формулируются. Моральный дух начинает расти, так как группа находит оптимальные способы совместной работы. Негативные чувства находят свое разрешение. растут сплоченность и позитивные чувства людей, развивается чувство уверенности в своих силах и в том, что цели группы будут достигнуты.

Этап 3. Разрешение.

• На этом этапе команда уже сформировала знания и навыки, необходимые для совместной работы и получения желаемого результата. Участники группы имеют позитивные чувства относительно друг друга и результатов групповой работы. Они уже в гораздо меньшей степени зависят от группового лидера и его поддержки, наоборот, любой член группы берет на себя роль лидера, когда это необходимо. Этот этап является индикатором того, что рабочая группа стала высокоэффективной командой.

Этап 4. Работа.

Председатель (CHAIRMAN) –

обеспечивает ясность целей, учет вклада всех и каждого, осуществляет мониторинг командной работы

1. Разъясняет цели группы и что необходимо сделать.
2. Сдержанный, общительный.
3. Нацеливает сотрудников на то, что они могут делать лучше всего.
4. Чистый связник.
5. Устанавливает принципы, но не подавляет.
6. Общественный лидер.

Фразы:

Мы находимся здесь, чтобы делать...

Сначала давайте сделаем это, а то позднее...

Чтобы суммировать все, выделю главное...

Может быть, вы могли бы... тогда они будут...

Чтобы вернуться к главному вопросу, не могли бы вы...

Роли людей в команде

Организатор (SHAPER) – ориентирован на задачу и достижение результата, придает участникам энергию, преодолевает инерцию, дает указания.

1. Властный и общительный.
2. Полон нервной энергии, импульсивный, легко расстраивается.
3. Быстро вступает в спор, быстро отвечает на нападки.
4. Желание поучать может раздражать людей.
5. Главная функция - придание формы усилиям команды.
6. Пытается объединять идеи и создавать модели.
7. Действует энергично, часто сгоряча.

Фразы:

Что нам нужно делать, так это...

Мы зря теряем время - нам нужно...

Нет, вы не правы - самым главным моментом является...

Если мы объединим то, что вы сказали, с их предложением, мы можем... Если вам не нравится то - попробуйте это...

Роли людей в команде

Новатор, генератор идей (CREATOR IDEAS MAN) – ставит под сомнение исходные посылки, видит альтернативные варианты

1. Властный, яркие идеи.
2. Разбрасывает семена, которыми питаются другие.
3. Обычно предпочитает искать оригинальные подходы.
4. Больше заинтересован в глобальных вопросах, а не в деталях но из-за невнимательности может допускать ошибки.
5. Прямая, открытая манера.
6. Может быть грубым, особенно, когда с ним начинают спорить.
7. Чаще занят своими идеями, а не теми, над которыми бьется группа.
8. Может уйти, если критикуют или отвергают его идеи.

Фразы:

А как насчет... Давайте, доберемся к этому снизу...

Это должно бы быть оранжевым...

Мы не должны забывать о гравитационных эффектах...

А почему бы нам не вернуться к первопричине...

Роли людей в команде

Эксперт(EVALUATOR) – дает реалистическую оценку,

стремится установить, что именно работает

1. Дает взвешенный, беспристрастный анализ.

2. Идеи не оригинальны, но способны, по всей видимости, остановить команду от принятия ложного решения.

3. Человек, наименее лично заинтересованный в том, чтобы собственные чувства не исказили суждения.

4. Наиболее талантливый, способный усваивать, истолковывать и оценивать большие объемы сложной информации.

5. Может сдерживать продвижение группы вперед чересчур серьезным подходом к положению дел в неподходящий момент.

6. Может начать соперничать с теми, с кем переплетается его деятельность - с председателем или генератором идей.

Фразы:

Проблемой с... Мы должны остерегаться...

Давайте не пропустим...

Если мы обратим внимание на суть этого, нам бы следовало...

Роли людей в команде

Искатель (RESOURCER) – эффективный посредник для

общения с внешними агентами

1. Властный и общительный.
2. Стремится быть практичным и оптимистичным, быстро остывает и загорается.
3. Масса внешних контактов.
4. Торговый агент, дипломат и связной.
5. Человек "идей", но зачастую пускает дела на самотек.
6. Нуждается в подталкивании.
7. Предохраняет команду от застоя и потери связи с окружающим.

Фразы:

- - Какая блестящая идея...
- - Я знаю одного человека, который может...
- - Не беспокойтесь, я могу достать их по оптовой цене...
- - Сигнальные звуковые фонари - нет проблемы, мой двоюродный брат...
- Я могу уговорить коммерческого директора...

Роли людей в команде

Воплотитель (REALIZER) – прорабатывающий практические действия, дисциплинированный и надежный

1. Превращает идеи в выполнимые цели.
2. Отбирает то, что может быть осуществимо и действенно.
3. Предпочитает устойчивые структуры и стремится к их созданию.
4. Не любит сложных теорий, радикальных идей или внезапных изменений планов.
5. Может усиленно бороться за свое положение.

Фразы:

- - Если мы используем все отпущенное нам время, мы смогли бы...
- - Мы, конечно, сможем сделать X, не выходя из бюджета...
- - Гравитационный анализ - это дурацкая идея... но можно положить балласт на дно...
- - Давайте запишем все это на доске...
- - Если мы точно определим этот момент, мы сможем быть более уверены в результате.

Роли людей в команде

Финишер (FINISHER) – контроль сроков, деталей, отделки, озабочен достижением устойчивого (измеримого) прогресса в работе

1. Озабоченный - боится, что может произойти что-нибудь плохое.
2. Успокаивается только тогда, когда лично проверит все детали.
3. Все время старается подгонять всех.
4. Нетерпелив, может быть нетерпимым к более неторопливым членам
5. Обеспечивает продвижение группы к намеченной цели.
6. Нуждается в порядке и последовательности в работе.
7. Не допускает пропуска важных деталей или положений.
8. Может увязнуть в мелочах.

Фразы:

- Дайте мне это проверить... Мы никогда...если не...
- А как насчет... Нет, мы должны... все, чтобы это заработало.
- А как насчет пункта 3, в разделе IV, главы 6, в девятом томе?
- Не делайте этого - мы затянем работу на неделю.

Роли людей в команде

Создатель команды (TEAM BUILDER) – ориентирован на процесс и людей, чуток к потребностям людей и атмосфере в команде

1. Общительный, но не властный.
2. Восприимчивый. Понимает заботы и потребности людей.
3. Пользуется любовью, популярен, умеет "сглаживать углы"
4. Умеет слушать, легко общается с людьми и поощряет в этом других.
5. Сглаживает трения среди членов команды.
6. Не любит столкновений и конфликтов.
7. Особенно ценен в трудные моменты.

Фразы:

- Иван Григорьевич, я думаю, Вы должны прислушаться к словам Н.Н....
- Давайте попробуем идею Николая...
- Не нужно спорить о...
- Почему ты не расскажешь больше о...
- Когда он выйдет из больницы, мы могли бы...

Роли людей в команде

- 1. Председателем должен быть влиятельный член команды, способный координировать усилия людей и руководить обсуждениями
2. Один сильный новатор. Много новаторов стремятся искать прорехи друг у друга
3. В команде должно быть по крайней мере два умных человека, способных интеллектуально стимулировать друг друга.
4. Люди должны обладать разнообразием личностных характеристик.
5. Опыт людей в работе и их взаимоотношения, сложившиеся до начала командной работы, должны вписываться в свойственные им командные роли, а не противоречить им.
6. Люди должны уметь определять несбалансированность команды и быть способны ее корректировать.

Факторы, влияющие на успешность действий команды:
