

Теория организации (продолжение)

Валиева О.В.
к.э.н., с.н.с. ИЭОПП СО РАН
Ст. преп. ЭФ НГУ
O_valieva@mail.ru

Организационная диагностика: выявление проблем организации

Ключевые источники проблем

- Размер предприятия, стадия ЖЦ;
- Структура собственности и формальная власть («ловушка основателя»);
- Организационная структура управления и ее соответствие текущим целям и задачам предприятия;
- Специализация и дифференциация персонала;
- Скорость обработки информационных потоков в организации;
- Процессы и стили принятия решений;
- Влияние факторов внешней среды.

Проблемы: внешние

Внешние:

- Законодательство (налоговое, бюджетное, трудовое, административное, уголовное, законодательство о государственных закупках, таможенное, валютное, гражданский кодекс и защита прав на интеллектуальную собственность, антимонопольное, защита прав потребителей и пр.)
- Рынки: конкуренция, демпинг, рынок труда, потребители и заказчики, смежники и подрядчики, обслуживающие технологические организации
- Финансовые: ставки по кредитам и доступность кредитных ресурсов, ставки по аренде, тарифы на услуги ЖКХ и транспорт
- Инфраструктура: дороги, логистика, склады, доступность энергетических сетей и коммуникаций, офисных и производственных площадей, социальная инфраструктура
- Услуги: консалтинг, образование, инжиниринг

Проблемы: внутренние

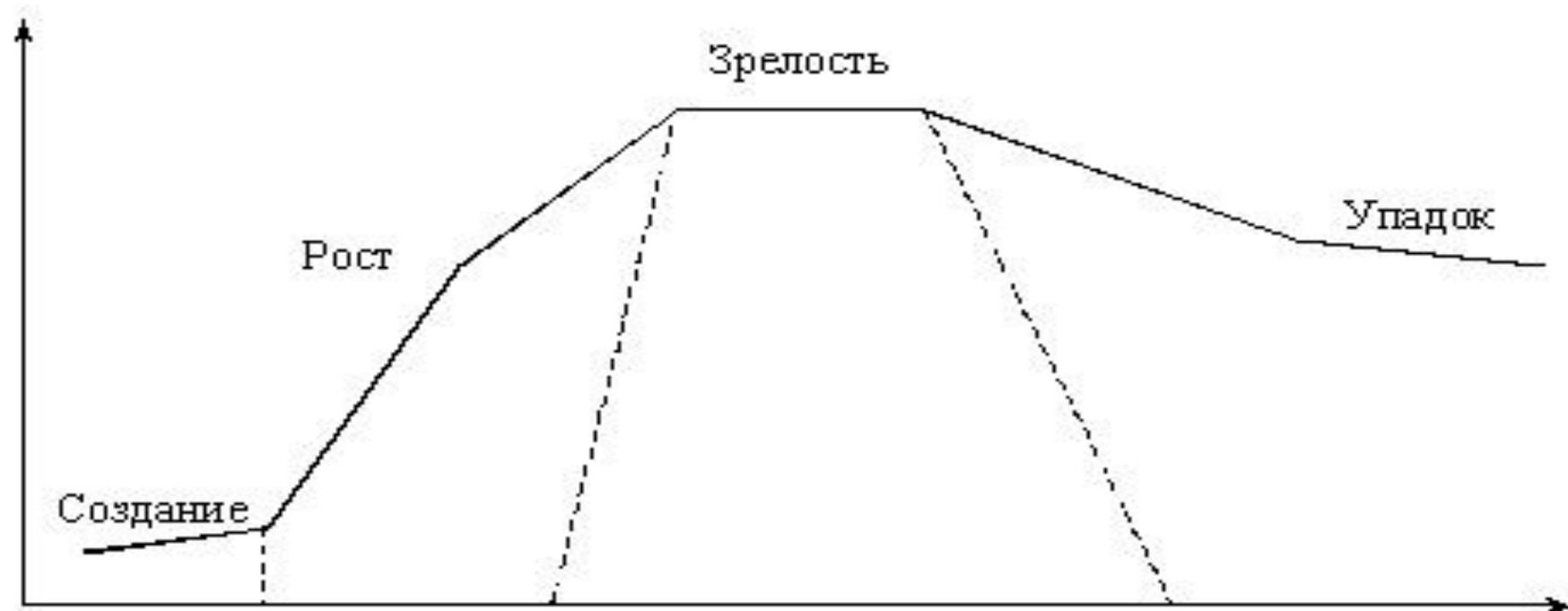
- Технологические (поломки и ремонты, обслуживание, технологические процессы, оптимизация и автоматизация, сертификация и стандартизация, технологические регламенты, качество, экология, энергосбережение и энергоэффективность, производительность, КИП (контрольно-измерительные приборы))

Проблемы: внутренние

- Управленческие: конфликты; отношения в коллективе; формальная и неформальная власть; команды; лидеры; обработка информации и ее доступность, актуальность и своевременность; организационная структура; регламенты, процедуры, инструкции; контракты.
- Финансовые: оборотные и основные фонды, уровень издержек, свободные денежные средства для реализации инвестиционных и инновационных проектов

Проблемы: внутренние

- Кадровые: квалификация, образование и опыт; тренинги, обучение и повышение квалификации. Вопрос: кто нужен и сколько?
- Инновационные: поиск новых идей; таланты и технологии; новые подходы в разработке новых продуктов и услуг, маркетинге, организационном дизайне.
- Маркетинг: реклама и PR, включенность в сети, сайт, промо и пр.
- Проблемы роста: управляемость, команды, обмен информацией, производительность, продажи, менталитет собственников /акционеров /топ-менеджеров, жизненный цикл организации



1. Этап пред-
приниматель-
ства

- Нечеткие цели
- Высокие творческие возможности

2. Этап кол-
лективности

- Формиро-
вание мис-
сии
- Нефор-
мальные
коммуни-
кации и
структура

3. Этап фор-
мализации и
управления

- Формали-
зация пра-
вил
- Стабильная
структура
- Упор на
эффектив-
ность

4. Этап выра-
ботки струк-
туры

- Более
сложная
структура
- Децентра-
лизация
- Диверси-
фициро-
ванные
рынки

5. Этап упадка

- Высокая те-
кучесть кад-
ров
- Возрастаю-
щие кон-
фликты

Пять факторов организационного упадка по Лоранжу и Нельсону

- 1. Упадок, ловушки, самообман;
- 2. Ориентация на иерархию;
- 3. Негибкость корпоративной культуры;
- 4. Стремление к одобрению, конформизм;
- 5. Избыток компромиссов и консенсуса.

Ранние предупреждающие сигналы, которые могут служить *индикаторами* *организационного упадка* (Лоранж, Нельсон)

- 1. Избыток персонала;
- 2. Терпимость к некомпетентности;
- 3. Громоздкие административные процедуры;
- 4. Непропорциональное распределение власти;
- 5. Замена содержания формой;
- 6. Нехватка ясных целей и критериев оценки решений;
- 7. Страх неловкости и конфликта;
- 8. Потеря эффективных коммуникаций;
- 9. Устаревшая организационная структура.

Защита от упадка

- 1. Организовывать компанию таким образом, чтобы она представляла собой набор четко определённых проектов, имеющих ясные цели. Ясность и актуальность целей помогут руководителям четок понимать критерии оценки принимаемых решений.
- 2. Для каждого вида бизнеса выделить основных конкурентов и самых проблемных клиентов и сконцентрироваться на них;
- 3. Определить каждую должность так, чтобы она была прямо связана с деятельностью предприятия и имела «ежедневное влияние» на успех или неудачу предприятия;
- 4. Способствовать раскрытию индивидуальности, чтобы не допустить доминирования устаревших концепций деятельности организации. Оставить пространство для экспериментов и выявлять лучших менеджеров;
- 5. В стратегическом менеджменте усилить участие каждого менеджера в процессе управления, усилить постоянное взаимодействие сторон. Придать особое значение эффективному обмену информацией.

А.А. Арменакис и А.Бедиан представили следующие стратегии поэтапных изменений:

- 1. Убедительная коммуникация (выступления и обращения руководства с основными направлениями изменений).
- 2. Активное участие в обсуждении изменений и принятии решений заинтересованных сторон.
- 3. Управление человеческими ресурсами (обучение, аттестация, подбор и мотивация, вознаграждение).
- 4. Внедрение основ корпоративной культуры.
- 5. Создание команд менеджеров для осуществления изменений и внедрении передового опыта.
- 6. Управление внутренней и внешней информацией.
- 7. Формализация изменений (изменение структуры, должностных позиций и инструкций и пр.).

Источник: Armenakis A.A., Bedian A.G. Organizational change: a review of theory in the 1990s. Journal of Management, 1999, 25 (3)

Принципы построения организации

- **Принципы входят в состав механизма реализации законов организации и законов для организаций**
- **Принцип – исходное действие, вытекающее из закона**
- **Принципы организации – общие правила формирования системы, обеспечивающее упорядоченность и целесообразность функционирования. Имеет вид некой безусловной нормы или требования**
- **Невозможно эффективно организовать процесс или систему на основе принципов, не организованных в общую и комплексную классификацию.**

```
graph TD; A[Принципы цели] --- B[Принципы формы]; A --- C[Принципы содержания]; B --- D[Принципы взаимосвязи]; C --- E[Принципы взаимодействия];
```

Принципы цели

Принципы формы

**Принципы
содержания**

**Принципы
взаимосвязи**

**Принципы
взаимодействия**

Принципы цели

- **Примата цели**

Постановка и достижение цели строится в логической последовательности: частная — локальная — оперативная-тактическая — стратегическая — глобальная.

- **Древа цели**

Дерево проблем, дерево задач, дерево решений, дерево результатов

- **Целевой адаптации**

Проблемы, задачи, решения, результаты и другие составляющие организации необходимо адаптируются к представлению цели

- **Перманентности целеполагания**

Разработка, постановка и корректировка цели осуществляются непрерывно в процессе ее достижения

- **Стратегического планирования**

Эффективная постановка и достижение цели основываются на стратегическом планировании функционирования и развития организации.

Принципы формы

Группа принципов, отражающая основные правила формирования организации, открывает уровень представления ее внешней формы и внутреннего содержания.

- **Системности**

Любая организация достоверно представляется совокупностью взаимосвязанных элементов.

- **Толерантности**

Существование организации определяется устойчивостью к внешним воздействиям.

- **Конструктивности**

Внутренняя устойчивость организации обеспечивается ее конструкцией.

- **Иерархичности**

Развитие и управляемость организации обеспечиваются ее иерархичностью

- **Универсальности**

Адекватность формирования и функционирования организации определяется ее универсальностью.

Принципы содержания

свод правил, взаимосвязей и норм, обеспечивающих становление и развитие организации

- **Главного звена**

Определяющую роль в формировании целевых свойств организации играет ее главное звено

- **Необходимого разнообразия**

Адекватность организации обеспечивается разнообразием ее составляющих.

- **Необходимости и достаточности**

Количество и разнообразие составляющих организации должно быть оптимальным.

- **Резервирования и дублирования**

Эффективность организации обеспечивается балансом резервирования и дублирования.

- **Единства формы и содержания**

Соотношение формы и содержания определяет качества организации.

Принципы взаимосвязи

отражают основные правила построения, функционирования и развития статике и динамики организации

- **Линейности и функциональности**

Связи организации имеют линейно- функциональную специализацию.

- **Параллельности и последовательности**

Функционирование и развитие организации осуществляется параллельно-последовательно.

- **Распределения и специализации**

Основой построения организации являются распределение и специализация функций.

- **Оптимальной звенности**

Адекватность организации обеспечивается оптимальным соотношением ее звеньев.

- **Обратной связи**

Обратная связь объединяет организацию.

Принципы взаимодействия

- **Оперативности и гибкости**

Качество взаимодействия в организации определяется оперативностью и гибкостью.

- **Непрерывности и ритмичности**

Самодостаточная эффективная организация осуществляется непрерывно и ритмично.

- **Разделения и кооперации**

Основой существования и развития организации является разделение и кооперация функций.

- **Адекватности воздействия**

Содержание осуществляющихся действий обусловливается состоянием организаций.

- **Компенсации противодействия**

Адекватная организация компенсирует объективно возникающее противодействие

Конструирование организации / Organization Design / Разработка организационной структуры в организации

Что такое организационная структура?

- Конфигурация систем управления (И. Ансофф).
- Простая совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач (Г. Минцберг)
- Структура управления – важнейшее средство достижения высокой эффективности и определённых результатов, любая ошибка в выборе структуры может серьезно повредить работе и даже разрушить весь бизнес (П. Друкер).
- ОР – это нечто большее, чем организационная схема на листе бумаги; это модель взаимодействий и координации технологии, задач и человеческих ресурсов организации, обеспечивающее достижение поставленной цели [R.Duncan, 1979]

Структура организации выполняет следующие функции

- Отражает формальные отношения отчетности, включая уровни иерархии и объем контроля менеджеров
- Отражает объединения индивидов в подразделения и подразделений в целостную организацию
- Требуется разработки систем, гарантирующих эффективную коммуникацию, координацию и интеграцию усилий всех подразделений

Принципы формирования организационных структур

- 1. Формирование на основе функциональных групп – объединение сотрудников, выполняющих сходные виды функций или работ;
- 2. Формирование на основе дивизиональных групп – объединение людей по видам выпускаемого продукта/услуги;
- 3. Формирование подразделений на основе мультифокусных групп – объединение сотрудников, выполняющих различные функции, но работающих над одним проектом (матричные и гибридные структуры);
- 4. Формирование на основе горизонтальных связей – проектные структуры, рабочие группы и пр.

Типы организационных структур

По преобладанию **вертикальных связей**
(иерархические):

- Линейно-функциональная структура;
- Функциональная структура с горизонтальными связями;
- Дивизиональная структура;
- Региональная структура.

По преобладанию **горизонтальных связей**
(адаптивные):

- Матричная структура;
- Горизонтальная структура;
- Модульная структура.

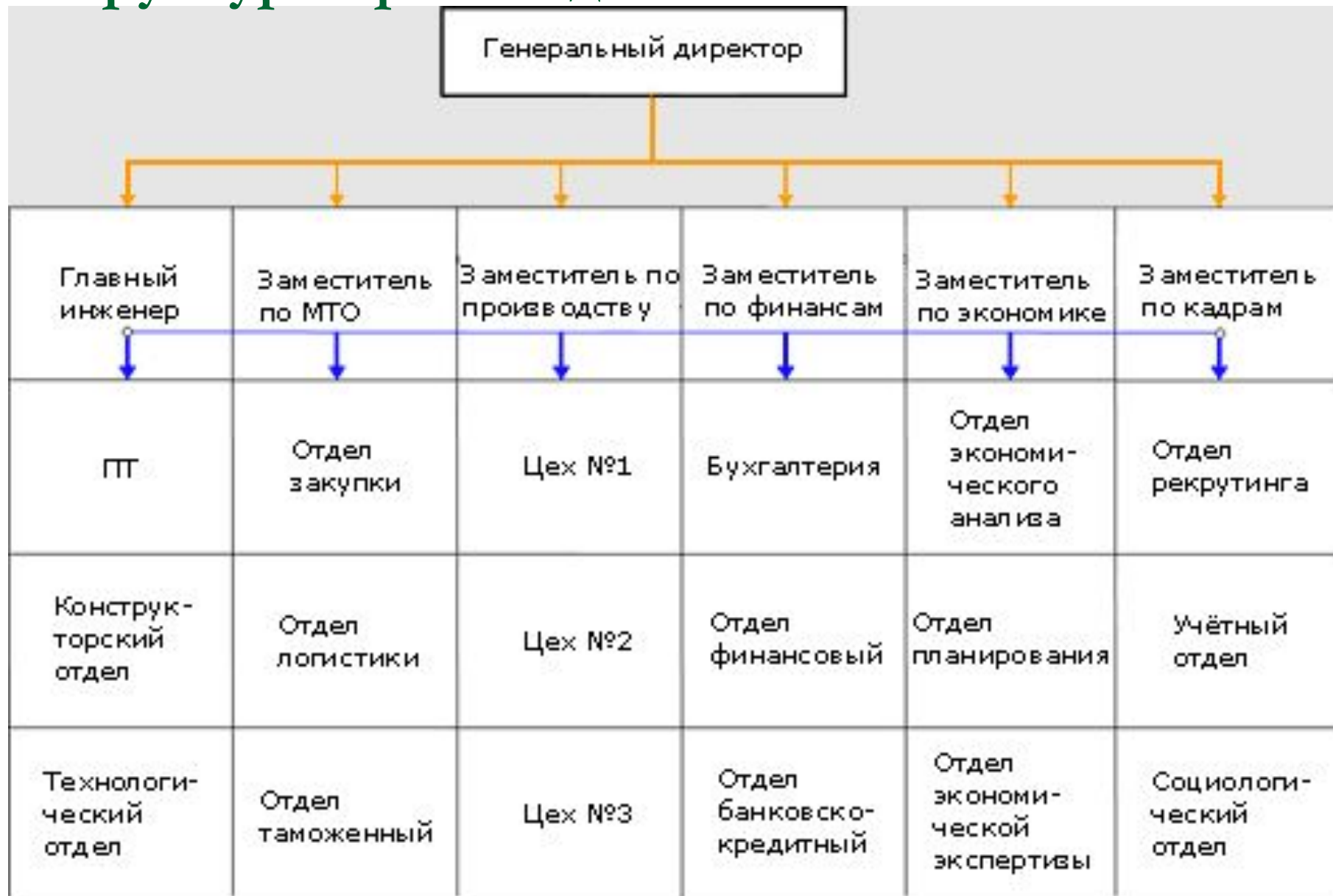
Смешанный тип структуры:

Гибридная структура.

Линейно-Функциональная организационная структура

- В функциональной структуре (functional structure) виды деятельности всех уровней организации, от нижнего до верхнего, объединяет выполнение общей функции. ФС позволяет объединить знания и навыки людей, необходимые для решения конкретных задач организации на определенном уровне
 - Такая структура наиболее эффективна, когда достижение целей организации требует высокой компетенции в определенной области, когда ее работа контролируется и координируется посредством вертикальной иерархии и когда значима экономичность и не значима горизонтальная координация
-

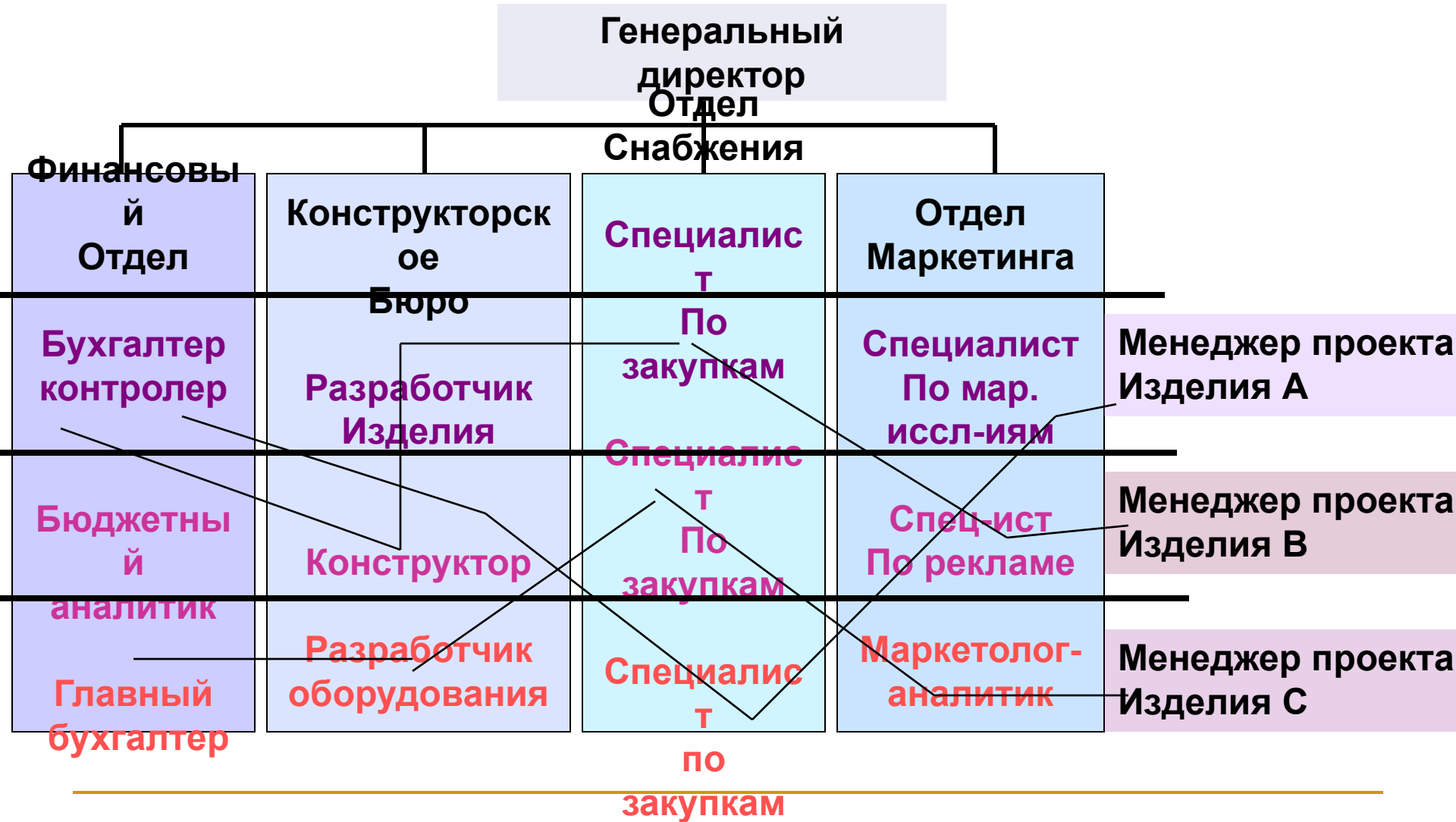
Функциональная организационная структура производственной ко



Функциональная структура с горизонтальными связями

- Современные организации в силу своих задач, отдают предпочтение горизонтальным структурам
- Вертикальную функциональную иерархию организации компенсируют посредством включения горизонтальных связей
- Менеджеры улучшают горизонтальную координацию используя **информационные системы**, **прямые контакты между подразделениями**, привлекая к работе **постоянных координаторов (интеграторов)**, **менеджеров проектов**, **создавая рабочие группы или команды**

Позиция менеджера проекта в функциональной структуре организации



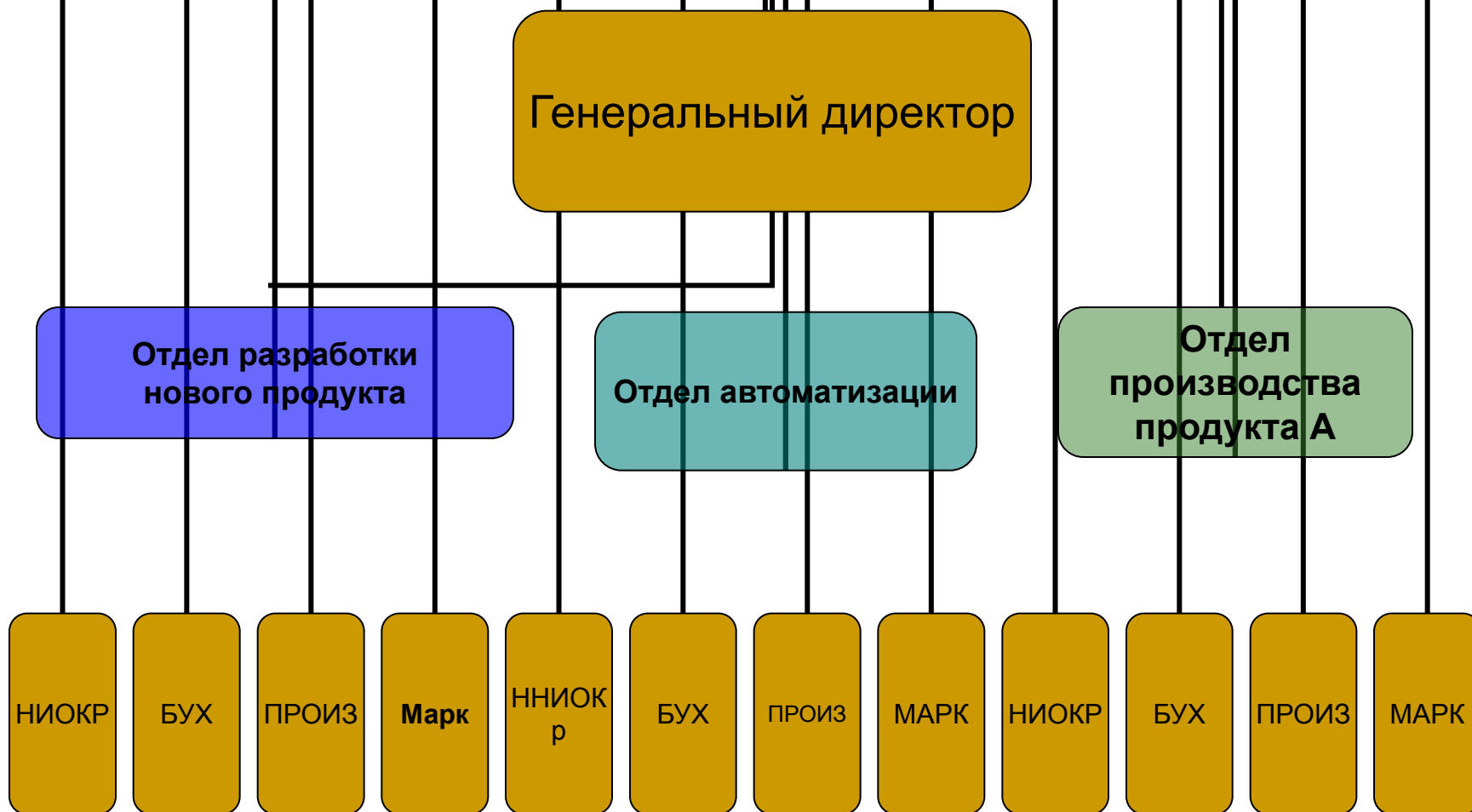
Сильные и слабые стороны функциональной структуры организации

Сильные стороны	Слабые стороны
Экономичность функциональных подразделений	Медленная реакция на изменения внешней среды
Высокий профессиональный уровень	Возможно накопление критического веса нерешенных вопросов на верхнем уровне иерархии
Достижение организацией функциональных целей	Слабое координирование работы подразделений по горизонтали
Удобство при производстве ограниченной номенклатуры продукции	Ограниченные представления о целях организации
	Незначительные инновации

Дивизиональная структура

- Дивизиональная структура (divisional structure) используется как базовая к продуктоориентированной структуре (product structure) или стратегическим единицам бизнеса (strategic business units).
- Подразделения такой организации формируются для работы с конкретными изделиями, услугами, группами изделий, а также для реализации конкретных проектов и программ, направлений работы, видов бизнеса или центров прибыли
- Отличительным признаком дивизиональной структуры служит ее центрирование относительно результатов деятельности организации, когда работу нельзя контролировать с помощью вертикальной иерархии, когда цели ориентированы на адаптацию и изменения

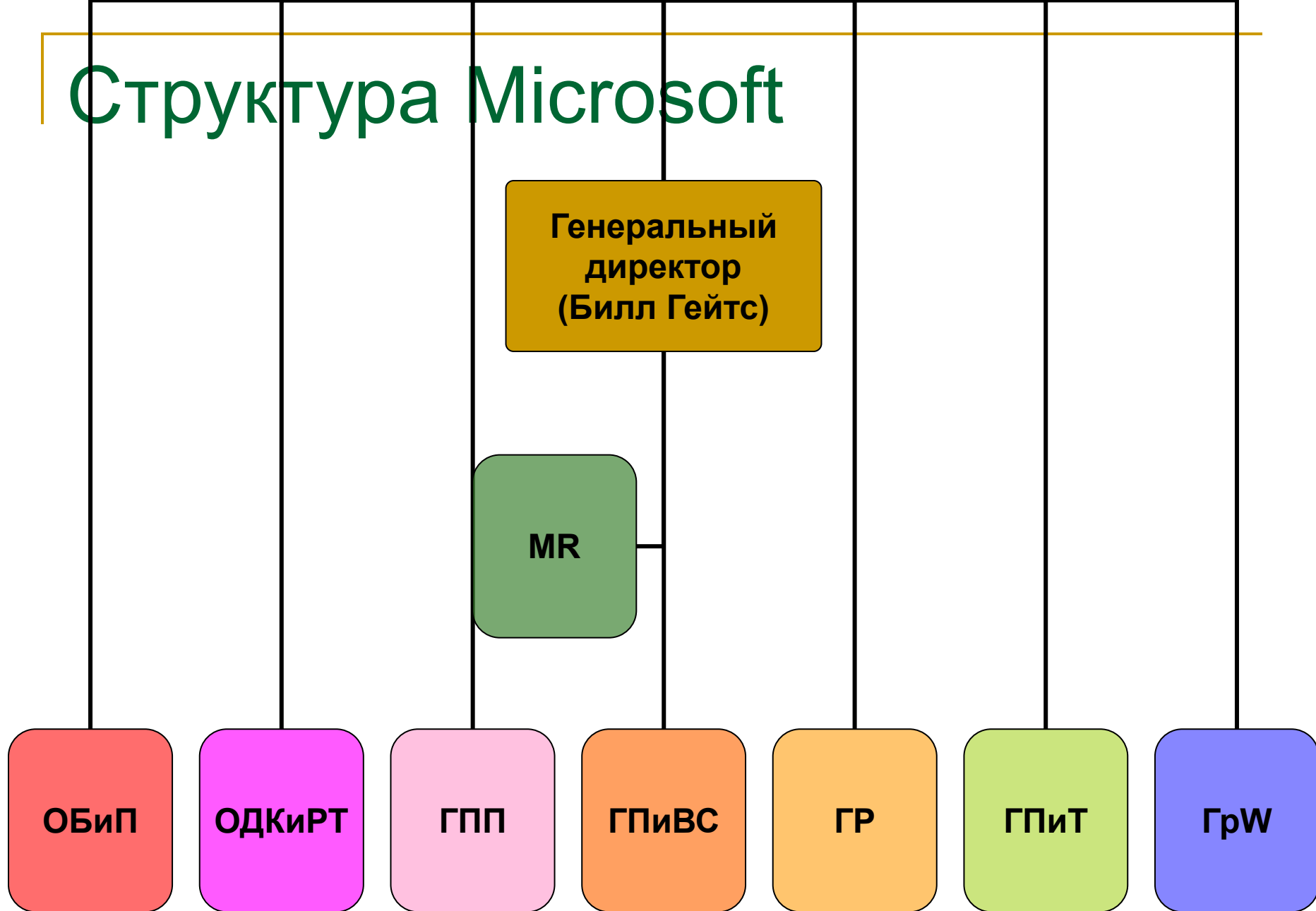
Дивизиональная структура



Сильны и слабые стороны организации с дивизиональной структурой

Сильные стороны	Слабые стороны
Приспособлена к быстрым изменениям в нестабильном окружении	Менее экономичная, чем функциональная структура
Способна удовлетворять запросы потребителей	Ухудшает координацию работы
Высокая координированность функций	Не требует высокой компетентности
Позволяет подразделениям приспосабливаться к различиям в изделиях, регионах, потребителях	Затрудняет интеграцию и стандартизацию различных направлений производства
Удобная в больших организациях, выпускающих большую номенклатуру изделий	
Принятие решений децентрализовано	

Структура Microsoft



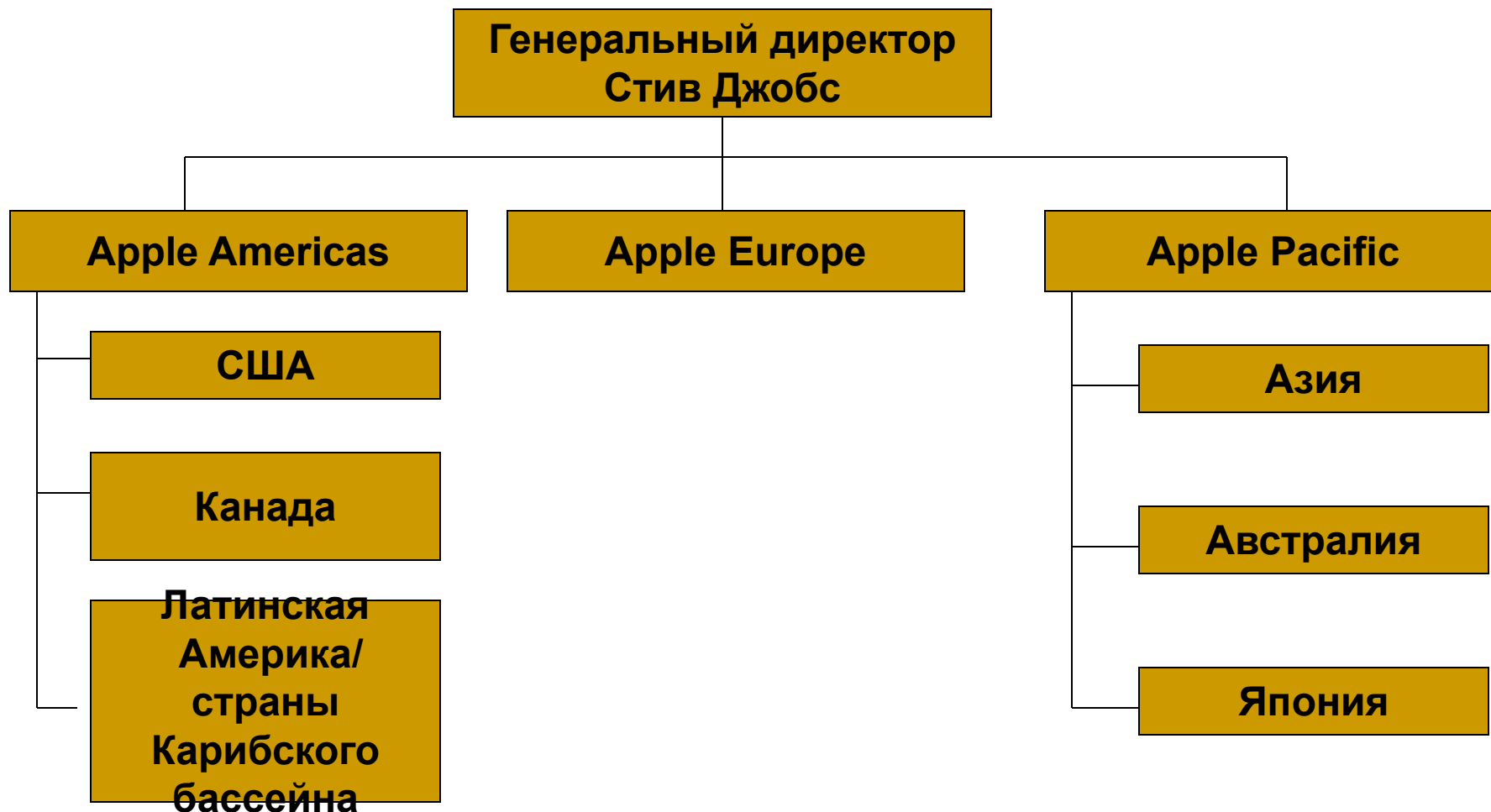
Структура Microsoft

- **MR – Microsoft research**, разработка различных устройств, приложений, сетей и пр.
- **ОБиП (Business & Enterprise Division)** – отдел бизнеса и предпринимательства, поставка программ корпоративным клиентам;
- **ОДКиРТ (Home & Retail Division)** – Отдел домашних компьютеров и розничной торговли, разработка игр и программ для домашних ПК, разработка периферии
- **ГПП (Business Productivity Group)** – группа повышения производительности ориентирована на специалистов по работе с информацией (напр. разработчики ПО для работе с текстами)
- **ГПиВС (Sales & Support Group)** – группа продаж и вспомогательных служб, разработка ПО для бухгалтеров корпораций, интернет-провайдеров и МБ
- **ГР (Developer Group)** – группа разработчиков ориентирована на корпоративных программистов, ИТ-специалистов
- **ГПиТ (Consumer & Commerce Group)** – группа потребителей и торговли, связи с распространителями и коммерсантами через веб-портал MSN
- **ГрW (Consumer Windows Division)** – группа Windows, работа с пользователями по облегчению работы с ПК

Региональная структура (географическая)

- Обусловлена различием во вкусах и предпочтениях потребителей
- Бизнес-единица в региональных структурах реализует все функции, необходимые для производства и маркетинга продукта в данной местности
- Достоинства и недостатки региональной структуры сходны с дивизиональной
- Организация приспосабливается к специфическим потребностям своего региона
- Работники отождествляют себя скорее с региональными, чем общенациональными целями
- Горизонтальная координация в каждом регионе выражена больше, чем между регионами или между региональными отделениями и организацией в целом

Региональная структура Apple Computer



Матричная структура (matrix structure)

- Применяется при мультифокусной организации, т.е. когда она должна быть одновременно ориентирована, например, на определенный продукт и функции или на продукт и географию
- Матричная структура может быть использована когда:
 1. **Необходимы специальные знания**
 2. **Возможность инноваций**
 3. **Изменения в процессе производства продукта**
 4. **Изменчива внешняя среда**
- В МС наиболее выражены горизонтальные связи
- Основными особенностями являются:
 - одновременное использование дивизиональной и функциональной структур; менеджеры проектов обладают той же формальной властью, что и функциональные менеджеры

Матричная структура

Генеральный директор

Директор по
разработка
м

Директор
производств
а

Директор
по
финансам

Директор по
маркетингу

Отдел
сбыта

Менеджер
по
Продукту А

Менеджер
по
Продукту В

Менеджер
по
Продукту С

Менеджер
по
Продукту D





Условия создания матрицы

- **Ограниченные ресурсы** (кадры, оборудование и пр.) должны распределяться между производителями различных продуктов по мере необходимости
- **Равновесие** сил между горизонтальной (дивизиональной) и вертикальной (функциональной) иерархиями – структура двойственной власти
- **Высокая координация** принятия решений и информационных потоков по горизонтали и вертикали

- Матричная структура формализует горизонтальные команды, сосуществующие с вертикальной иерархией и уравнивает её работу
 - Однако равновесие матрицы трудно установить поэтому есть два варианта матричной структуры:
 1. **Функциональная матрица (Functional matrix)**, в которой преимущественным авторитетом пользуются вертикальные отделы/департаменты, а проект-менеджеры просто координируют работу по своим направлениям
 2. **Продуктовая матрица (Product matrix)** – властью располагают проект-менеджеры, а руководители подразделений направляют своих специалистов на определенные проекты и осуществляют экспертизу (по необходимости)
 - Опыт использования: больницы, консалтинговые и страховые компании, промышленность, госучреждения и пр.
-

Сильные и слабые стороны матричной структуры организации

Сильные стороны	Слабые стороны
Обеспечивает координацию, необходимую для выполнения двойственных требований	Двойное подчинение сотрудников вызывает конфликты и недоразумения
Оперативно перераспределяет персонал между основными направлениями работы	Требует хороших коммуникативных навыков и специального обучения
Позволяет принимать комплексные решения и адаптироваться к частым изменениям внешней среды	Забирает много времени, включая частые заседания и работу конфликтных комиссий
Дает возможность развития функциональных и специальных навыков	Понимание системы сотрудниками и приспособление к коллегиальным, а не вертикальным отношениям
Наиболее полезна в организациях средних размеров	Для поддержания равновесия власти требуются значительные усилия

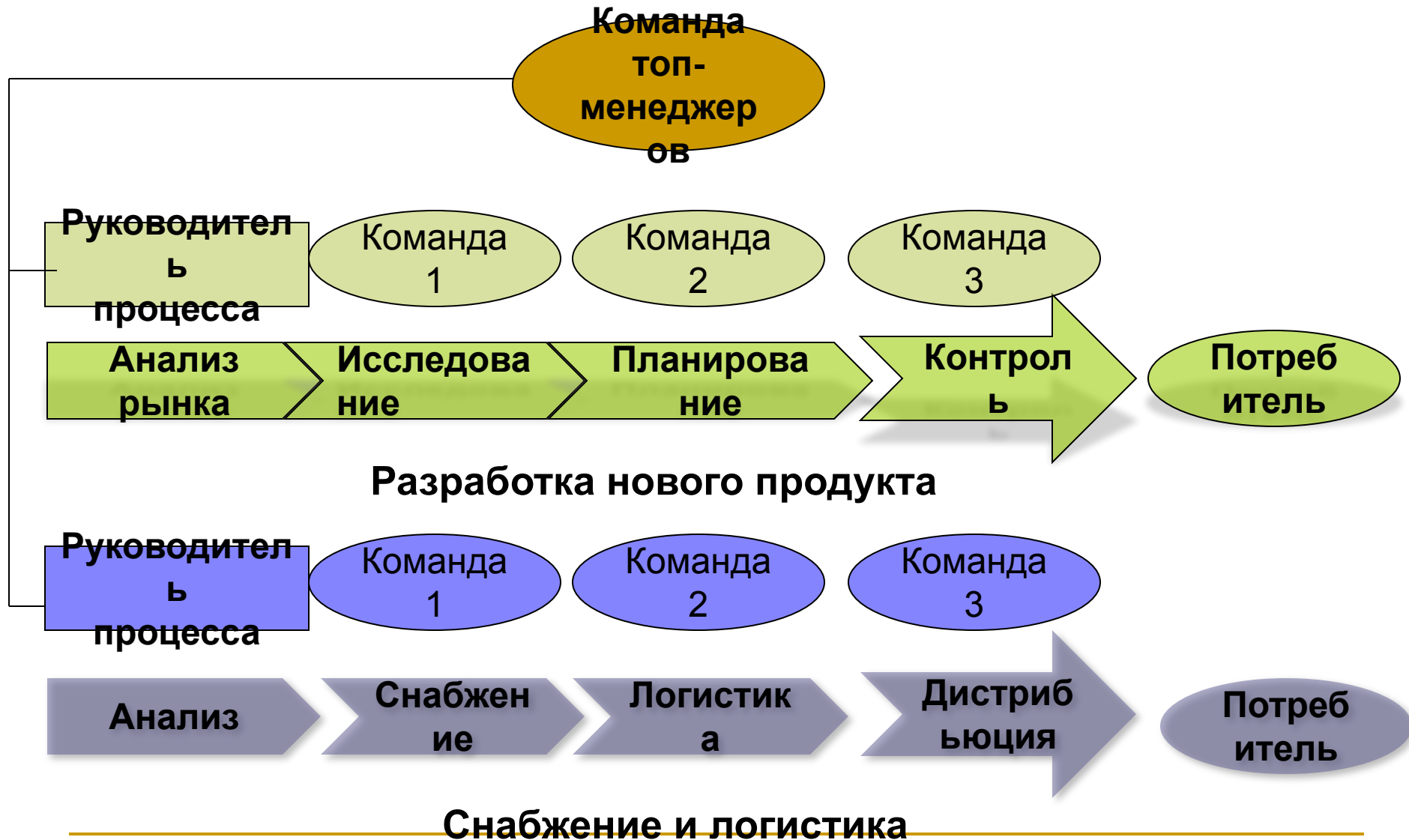
Горизонтальная структура

- Объединяет работников вокруг каких-либо процессов
- Организации переходят к горизонтальной структуре путем реинжиниринга бизнес-процесса – замена вертикальной организации горизонтальными производственными процессами
- Горизонтальную структуру следует создавать, когда потребности и запросы клиентов быстро меняются и когда успех организации зависит от ее готовности к инновациям и обучению (в основном в сфере услуг)

Характеристики компании с горизонтальной структурой

- Структура создается в соответствии с основным процессом, а не с задачами, функциями или «географией»
- Основа дизайна организации и ее деятельности – не индивиды, а самостоятельные команды
- Руководители несут ответственность за выполнение всего объема работ, при этом координируют работу по всему направлению в целом
- Участники команды принимают решения, необходимые для команды в целом
- Люди имеют возможность реализовать свой творческий потенциал и гибко реагировать на новые требования
- Культуре организации с горизонтальной структурой свойственны открытость, доверие, сотрудничество и ориентация на постоянное улучшение. Ее ценности – полномочия работников, ответственность и психологическое благополучие

Горизонтальная структура



Сильные и слабые стороны горизонтальной структуры

Сильны стороны	Слабые стороны
Способствует гибкости и скорости реакции на изменения потребностей заказчиков	Определение центрального процесса
Направляет внимание работников на весь процесс от производства до доставки	Изменение культуры, структуры работы, философии менеджмента, системы информированности и мотивации
Каждый работник получает более широкий взгляд на цели организации	Сопротивление менеджеров передаче части полномочий и власти подчиненным
Смещает акцент на командную работу и сотрудничество	Значительная подготовка сотрудников к управлению
Улучшает микроклимат, дает понять сотруднику участвовать в управлении и видеть результат	Ограничение возможности совершенствования навыков

Модульная организационная структура

- При модульной структуре (Modular structure) фирма передает многие или большую часть основных направлений работы самостоятельным компаниям и координирует их деятельность из штаб-квартиры
- Сеть привлеченных специалистов, передача на аутсорсинг / аутстаффинг всего или части процесса независимым компаниям, партнерство
- Основная организация контролирует процессы мирового уровня или трудных для воспроизводства, все остальное поручается субподрядчикам, сохраняя за собой контроль и право принятия решений (ИТ-сфера, фармакология, производство фильмов, автомобилестроение, издательская деятельность и др.)

Модульная структура



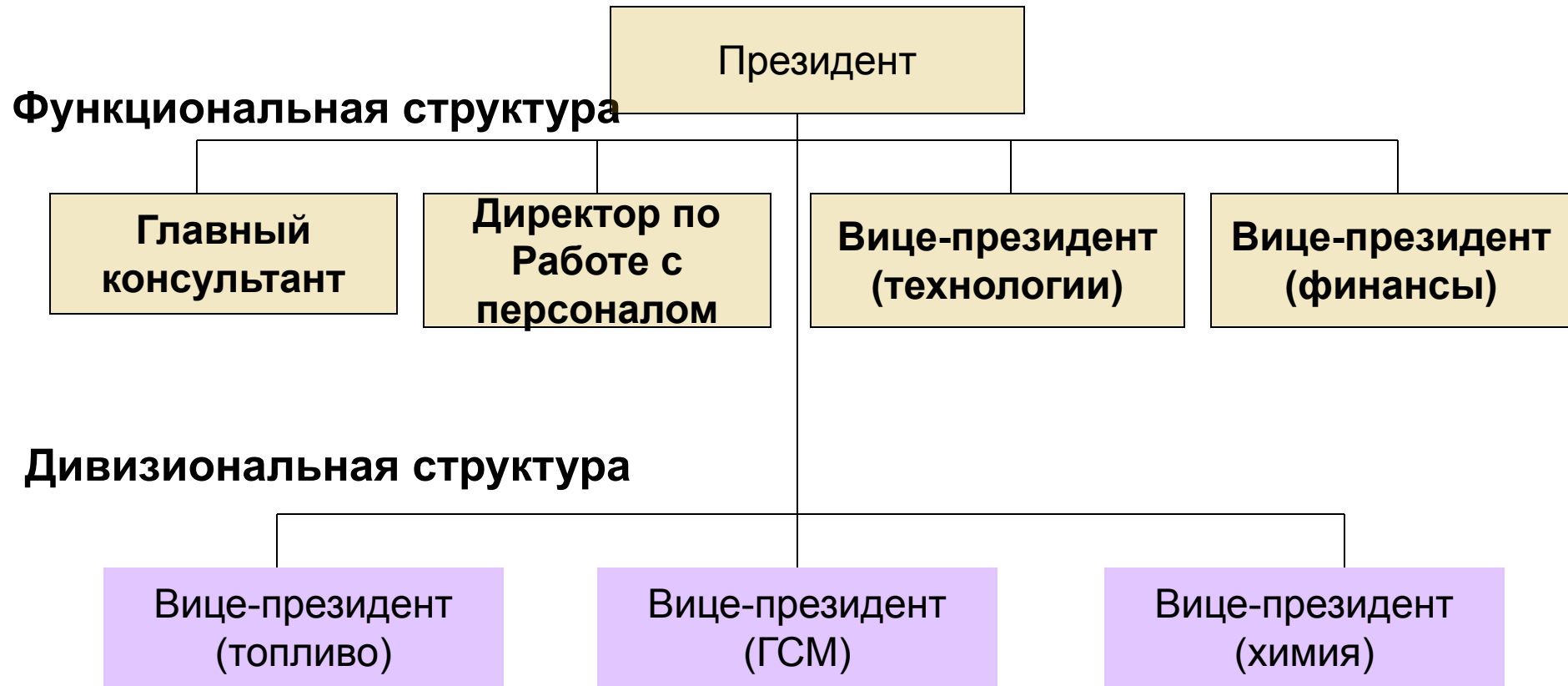
Сильные и слабые стороны модульной структуры

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможность использовать общемировые ресурсы	Отсутствие контроля за многими видами работ и сотрудников
Возможность получения прибыли без крупных капиталовложений	Налаживание и поддержка отношений, улаживание конфликтов и споров отнимает много времени
Предельная гибкость, возможность реагирования на быстрые изменения во внешней среде	Существует риск выхода партнера из бизнеса
Уменьшение накладных административных расходов	Приверженность компании, ее целям, культуре и ценностям могут слабыми по причине удаленности

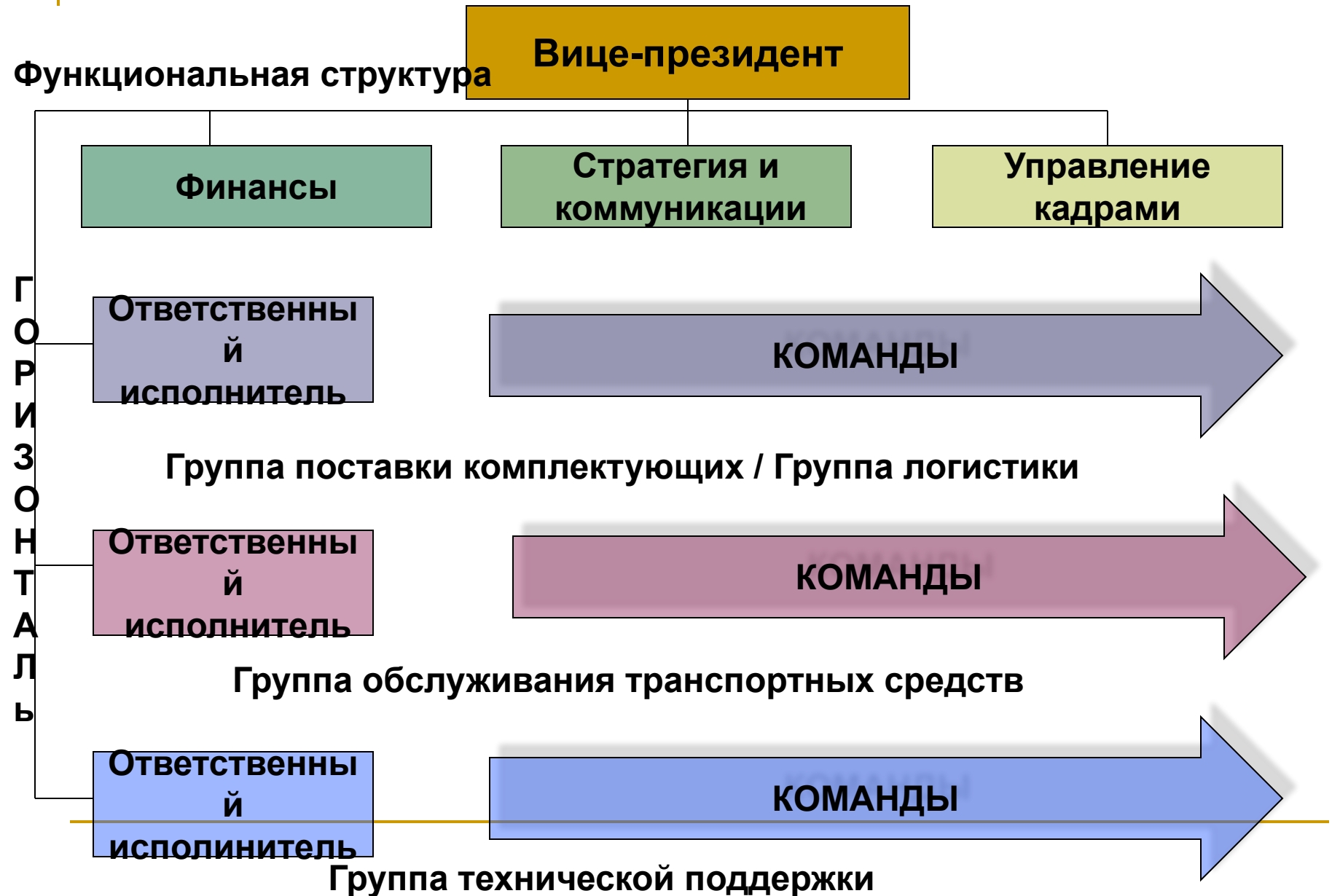
Гибридная организационная структура

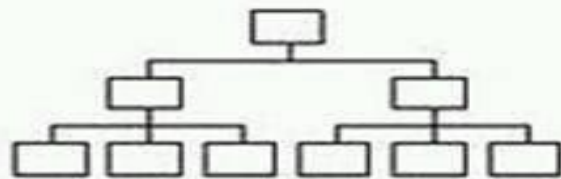
- Многие оргструктуры в чистом виде не существуют
- Часто организации используют гибридную структуру (Hybrid structure), комбинированные характеристики которой соответствуют ее специфическим стратегическим потребностям
- Часто комбинируют функциональную и дивизиональную структуры или функциональную и горизонтальную структуры

Гибридные структуры (Sun Petrochemical Products)

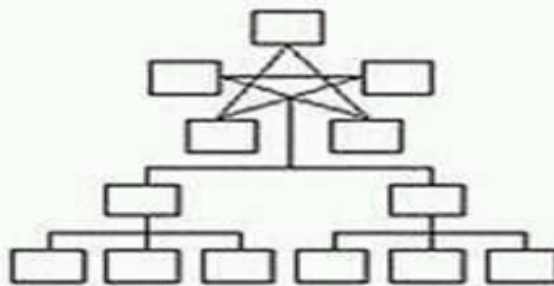


Гибридная структура (Ford Motor Company)

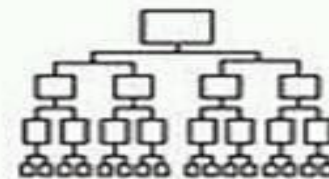




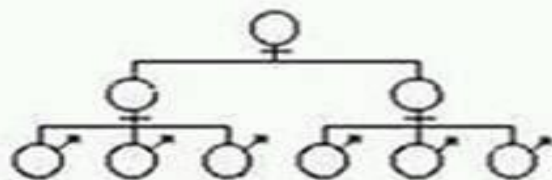
TRADITIONAL



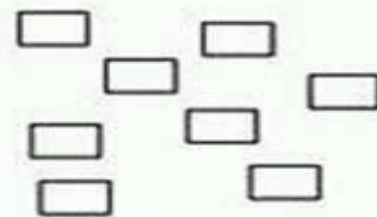
RUSSIA



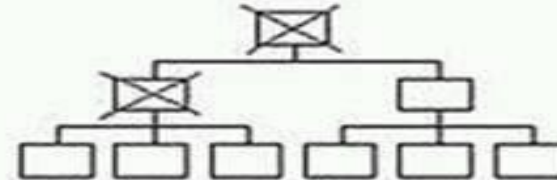
POLAND



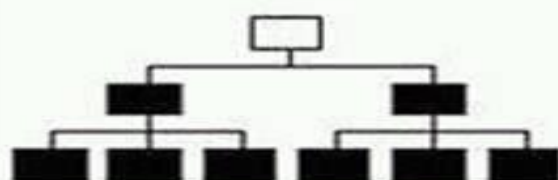
WOMAN'S ORGANIZATION



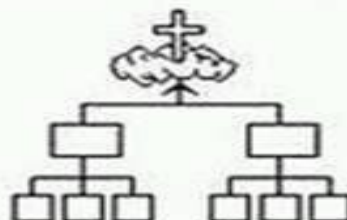
ARABIAN COUNTRIES



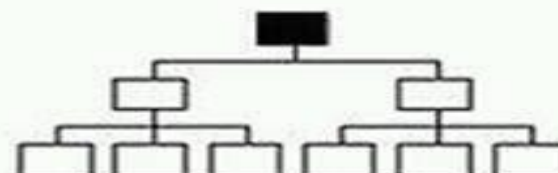
LATIN AMERICA



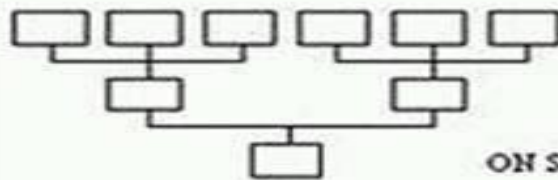
SOUTH AFRICA



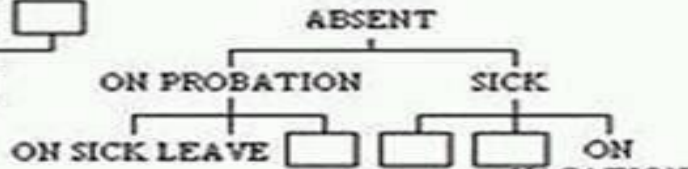
VATICAN



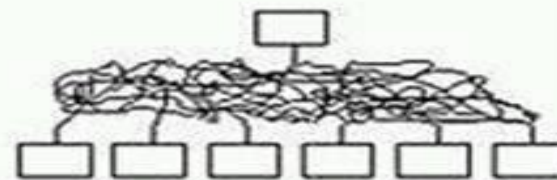
U.S.A.



CHINA



FRANCE



Romania

Реклама в соцсетях

- 61% владельцев небольших фирм используют социальные сети для привлечения новых клиентов, говорится в отчете Агентства поддержки малого бизнеса США.
- В то время как в крупном бизнесе — только 28% компаний, а в среднем — 36%.
- Американские исследователи выяснили, что эксперт по социальным сетям — самый полезный работник после бухгалтера, по мнению каждого десятого владельца малого бизнеса.
- Лучший способ для привлечения клиентов в высококонкурентном B2B-сегменте — не прямая реклама, а размещение полезного или занимательного контента, статей, интересных потенциальным заказчикам.
- Реклама и продвижение бренда в социальных сетях в 10 раз эффективнее с точки зрения возврата инвестиций, чем, к примеру, реклама на ТВ. «Отзывам и мнениям в соцсетях доверяют 70% россиян, тогда как рекламе на ТВ — всего 20%».
- В сетях есть инструменты и для бесплатного продвижения — можно создать страницу, группу бренда. «Когда ссылки на контент бренда появляются в ленте активности пользователей, читатели воспринимают это более благожелательно»

Как российские предприниматели продвигают себя в социальных сетях.

http://www.vedomosti.ru/career/news/1664045/baran_vyhodit_v_set#ixzz1sYyNt1oT

- Алексей Мартыненко, владелец компании «Умалат», тоже любит общаться с клиентами в Facebook: он сам стал администратором Клуба любителей моцареллы, который появился год назад (моцареллу компания выпускает уже около четырех лет). Поначалу была идея делиться с членами клуба рецептами, потом стали появляться статьи о пользе этого сыра для здоровья, рассказывает Мартыненко. *«Я сам отвечаю на вопросы и отзывы, в основном они бывают положительными, но неделю назад написала женщина, которая пожаловалась на то, что наша моцарелла горчит, — уточняет он. — Я выяснил, в каком магазине был куплен сыр, отправил туда человека для контрольной закупки, потом поднял на ноги лабораторию и производство, устроив проверку, но ничего, способного свидетельствовать об ошибках производства, не обнаружил».* Но такие сигналы — очень полезный эффект соцсетей, признает Мартыненко.
- **Сейчас в Клубе любителей моцареллы 39 800 членов**, и в рейтинге Facebook Brand Statistics in Russia он обогнал корпоративные страницы Samsung Russia, МТС и догоняет страницу «Сбербанк: банк друзей». «Каждый день клуб добавляют в друзья по 200-300 человек, мы размещаем рекламу страницы в интернете», — говорит Мартыненко.
- Читайте далее:
http://www.vedomosti.ru/career/news/1664045/baran_vyhodit_v_set#ixzz1sYyxs7a6

Симптомы структурного несоответствия (symptoms of structural deficiency)

- Решения принимаются с задержкой или недостаточно качественно (перегрузка менеджеров из-за большого количества работы, делегирование недостаточное или ошибочное, низкий уровень квалификации, неправильная организация информационных потоков и пр.)
 - Организация не отвечает инновациями на изменения во внешней среде (отсутствие координации подразделений по горизонтали, ответственность функциональных подразделений, недостаточный анализ среды и пр.)
-

Симптомы структурного несоответствия (symptoms of structural deficiency)

- Слишком много явных конфликтов (несоответствие целей подразделений единым целям, противоречие в целеполагании, достижение осложнено или осуществляется в ущерб организации, неадекватные механизмы горизонтальных связей, ошибочная организационная структура и пр.)

Основные тренды: От корпоративных иерархий к сетевому бизнесу

- Главная особенность организаций в XXI веке – «сетизация»
- Крупные компании, можно сказать, оказываются все более «пустотелыми» (найм через аутстаффинг, функции – через аутсорсинг, субподряд)
- Возникновение виртуальных корпораций, электронного бизнеса
- Децентрализация (проектные команды),
- Изменение форм вознаграждений менеджеров (опционы, золотые парашюты)
- Мобильность, свободный график, дауншифтинг, краудсорсинг

Характерные черты сетей

- непостоянный характер функционирования элементов,
- осуществление связей и управленческих действий на базе интегрированных и локальных систем и телекоммуникаций,
- взаимоотношения со всеми партнерами и другими заинтересованными организациями на основе серии соглашений, договоров и взаимного владения собственностью,
- образование временных альянсов организаций в смежных областях деятельности,
- частичная интеграция в материнскую компанию и сохранение отношений собственности до тех пор, пока это считается выгодным,
- договорные отношения работников с администрацией во всех звеньях.

Сетевые структуры

Причины возникновения:

- глобализация рынков,
- Быстрота технологических изменений

Преимущества:

- Гибкость
- Более низкие издержки организации и функционирования
- Эффективное межфирменное взаимодействие
- Свобода и демократия в выборе решений

Причины вхождения в сети

- Доступ к технологиям и ноу-хау
- Развитие собственного высокотехнологичного производства, услуг
- Доступ к рынкам сбыта и снижение рыночной неопределенности
- Снижение затрат и рисков при совместном проектировании, вложений в НИОКР, производстве
- Потребность в гибкости

Примеры: автомобильная и фармацевтическая промышленности, ИТ-технологии

Типы сетей

- Сети поставщиков, основанные на субподрядах, первоначальному проектированию и производству между основной компанией и субподрядной организацией
- Сети производителей – соглашение о совместном производстве с целью расширения продуктовых портфелей и географии рынков
- Потребительские сети – дистрибьюторы, конечные пользователи продукта
- Сети НИОКР и технологической кооперации

Примеры сетей

- Альянсы, союзы, ассоциации
 - Зонтичные корпорации – покровительство крупной компании над более мелкими
 - Перевернутые пирамиды
 - «Пицца» (Дж.Бирн)
 - Трилистники (Ч.Хенди)
 - Сетевые сообщества
-

Сильные и слабые стороны сетей

Сильны стороны	Слабые стороны
адаптивность компаний к изменяющимся условиям, быстрая реакция на изменение конъюнктуры	сетевая организация нарушает ряд сложившихся принципов управления
концентрация деятельности компании на приоритетных областях специализации, на уникальных процессах	при формировании сетевых моделей предпочтение отдается специализации, концентрации на ключевых компетенциях, тогда как современные тенденции развития компаний, наоборот, говорят о необходимости ориентации на многоплановую квалификацию общего профиля;
существенное сокращение издержек, их рациональная структура и повышение доходов	при сетевых структурах возникает чрезмерная зависимость от кадрового состава, возрастают риски, связанные с текучестью кадров
низкий уровень занятости, исключение дублирования использования квалифицированной рабочей силы	практически отсутствует материальная и социальная поддержка участников сети вследствие отказа от классических долгосрочных договорных форм и обычных трудовых отношений
привлечение к совместной деятельности в рамках сети самых лучших партнеров, исключение использования второсортных исполнителей	существует опасность чрезмерного усложнения, вытекающая, в частности, из разнородности участников компании, неясности в отношении членства в ней, открытости сетей, динамики самоорганизации, неопределенности в планировании для членов сети

Бизнес-процессы в организациях

Контуры теории и практики: акценты

- Управление бизнес-процессами
- Реинжиниринг бизнес-процессов
- Автоматизация управления бизнес-процессами (современное программное обеспечение)
- Управление качеством
- Управление стратегиями, структурами и изменениями
- Графические интерпретации («рыбий скелет» (Диаграмма Исикавы) и карта процесса, гистограммы, корреляции, графы связей, матричные диаграммы, построение в графических редакторах, схема «причин и следствий» и пр.)

Источник: Андерсен Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. / Прев. с англ. С.В. Ариничева – М.: РИА, 2003

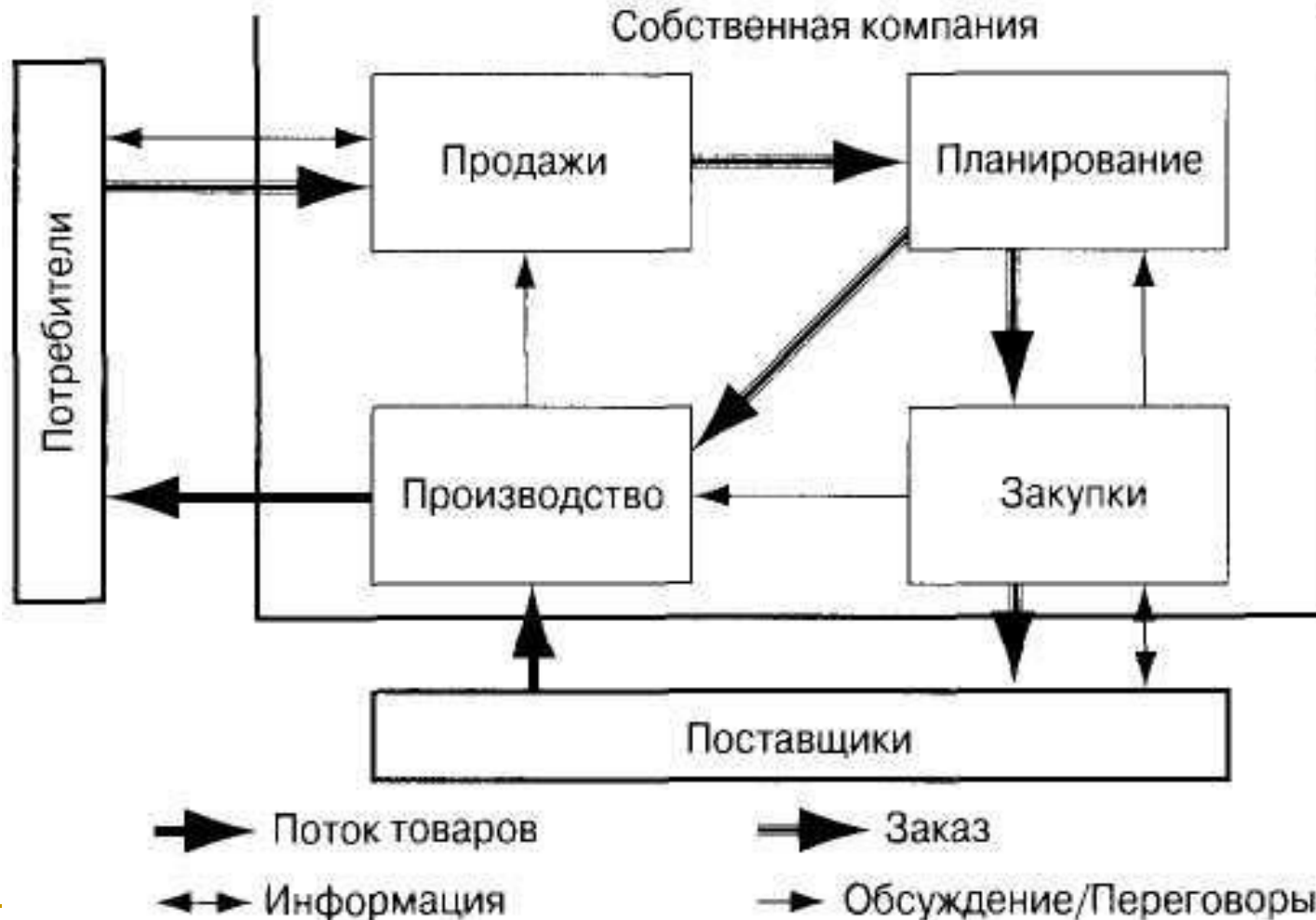
Элементы бизнес-процессов

- **Вход** – информация, данные, материалы, описывающие базовые элементы на «входе»
- **Процесс** – действия, работы или процессы для превращения продукта/услуги из «входа» в «выход»
- **Выход** – результат
- **Владелец процесса** – ответственное лицо/отдел/департамент
- **Показатели эффективности** – количественная оценка результатов каждого бизнес-процесса (рентабельность, производительность, выручка от реализации, объем рынка, процент брака, сроки подготовки конструкторской и проектно-сметной документации, договоров и пр.)

Этапы исследования

- **Идентификация бизнес-процессов (основные и вспомогательные);**
- **Выделение ключевых элементов и фигур;**
- **Картирование взаимосвязей:**
 1. Кто потребитель бизнес-процесса и что служит его выходом?
 2. Кто поставщик этого процесса и что служит его входом?
 3. Какие требования предъявляются ко входу и выходу этого процесса?
 4. Каков внутренний поток действий этого процесса?
- **Блок-схема**

Картирование взаимосвязей



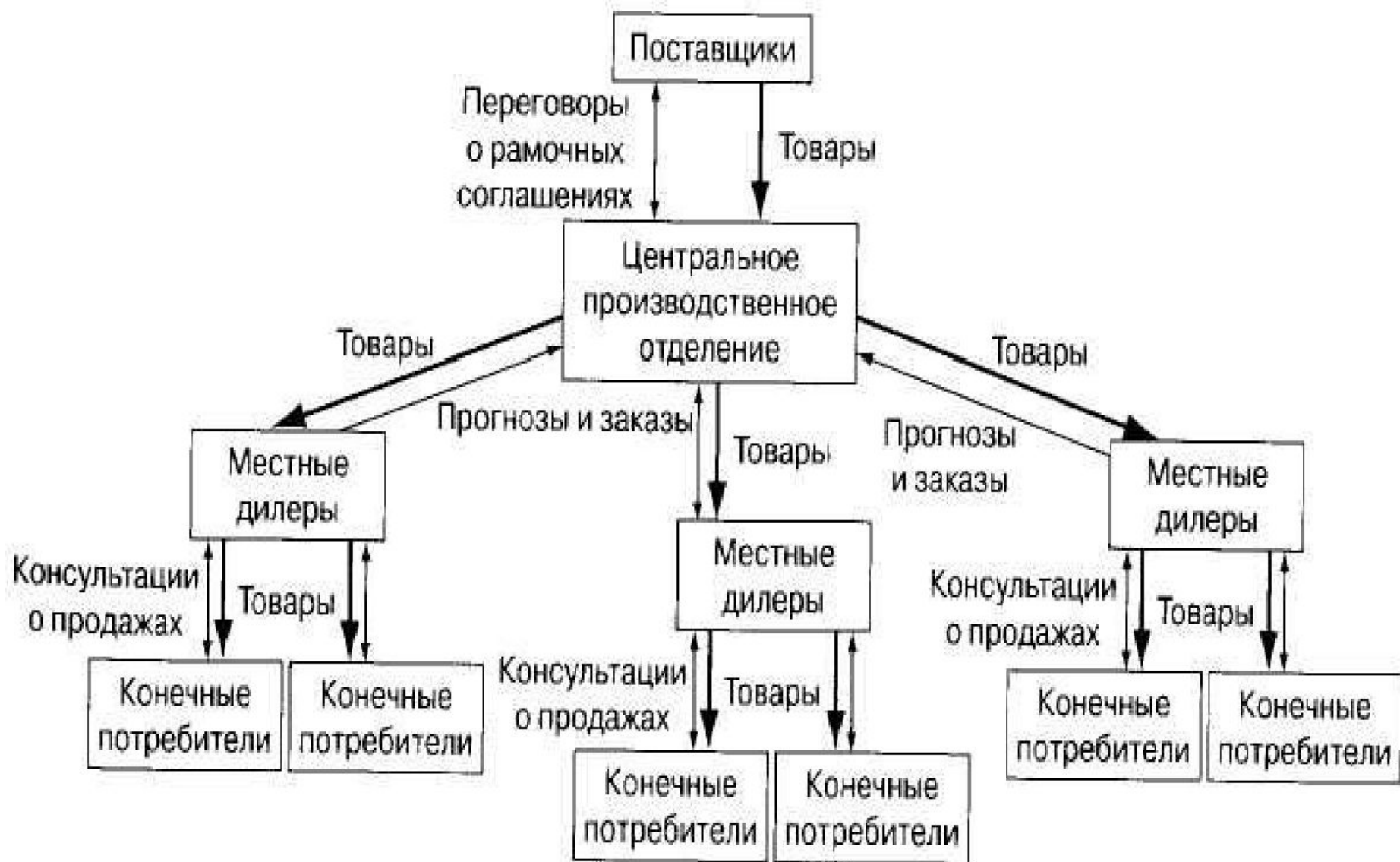
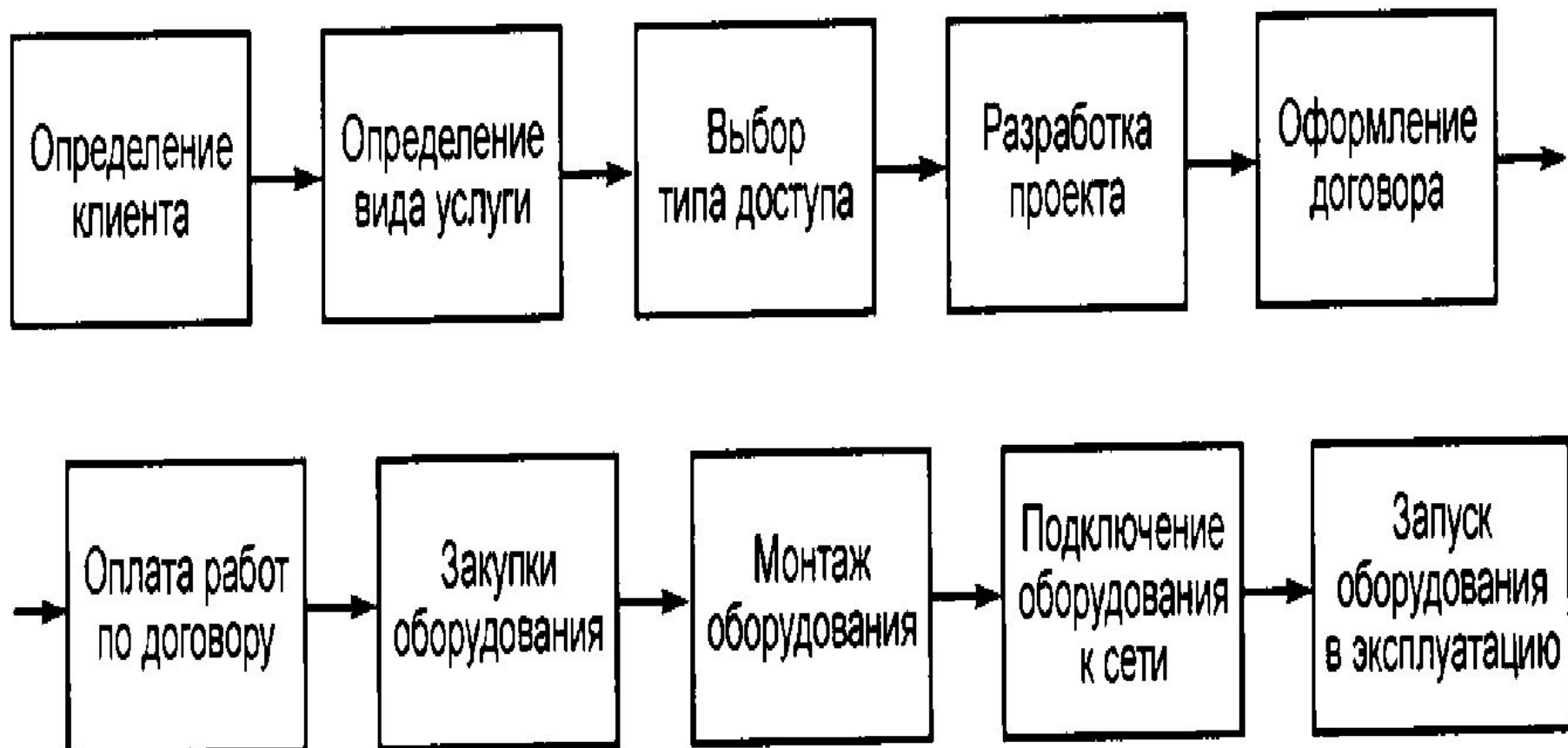


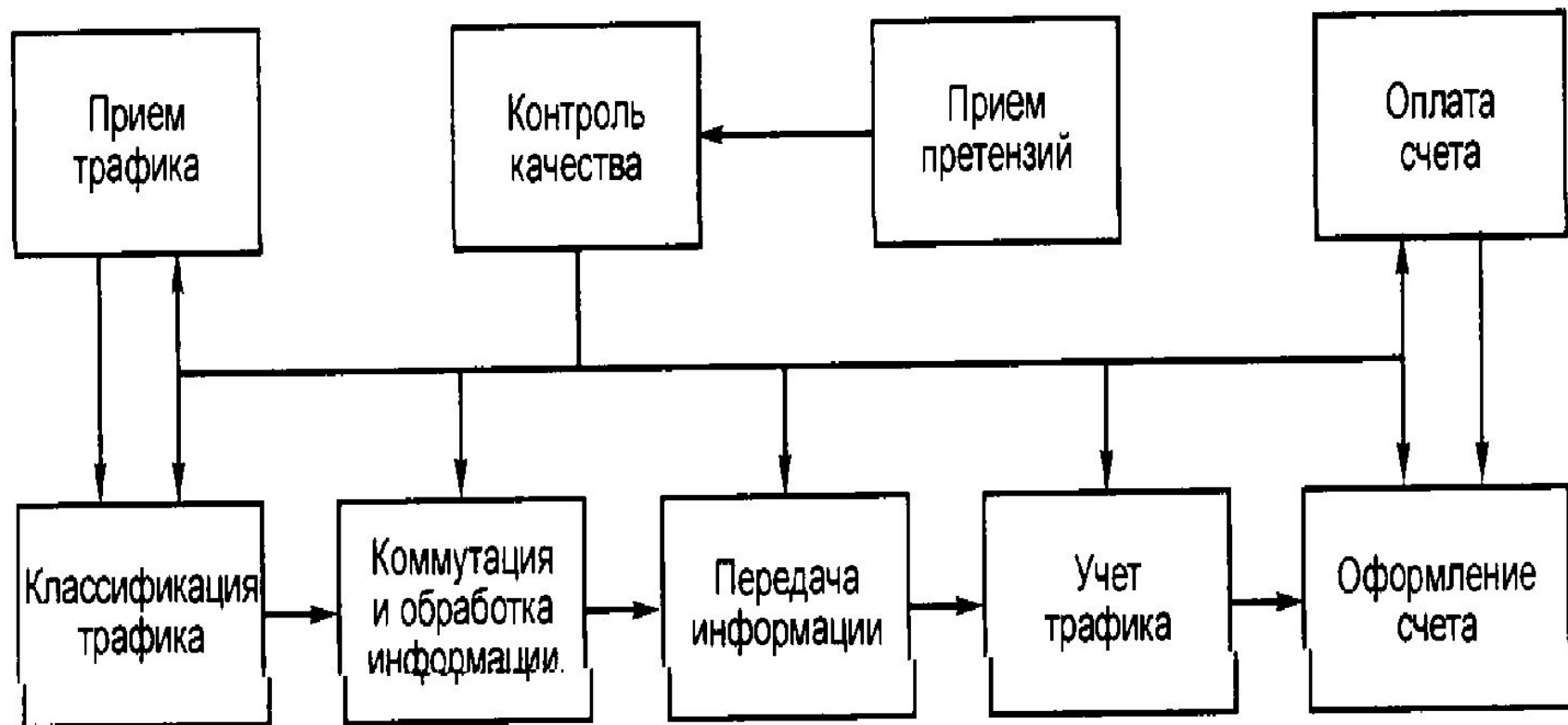
Рис. 3.2. Пример карты взаимосвязей

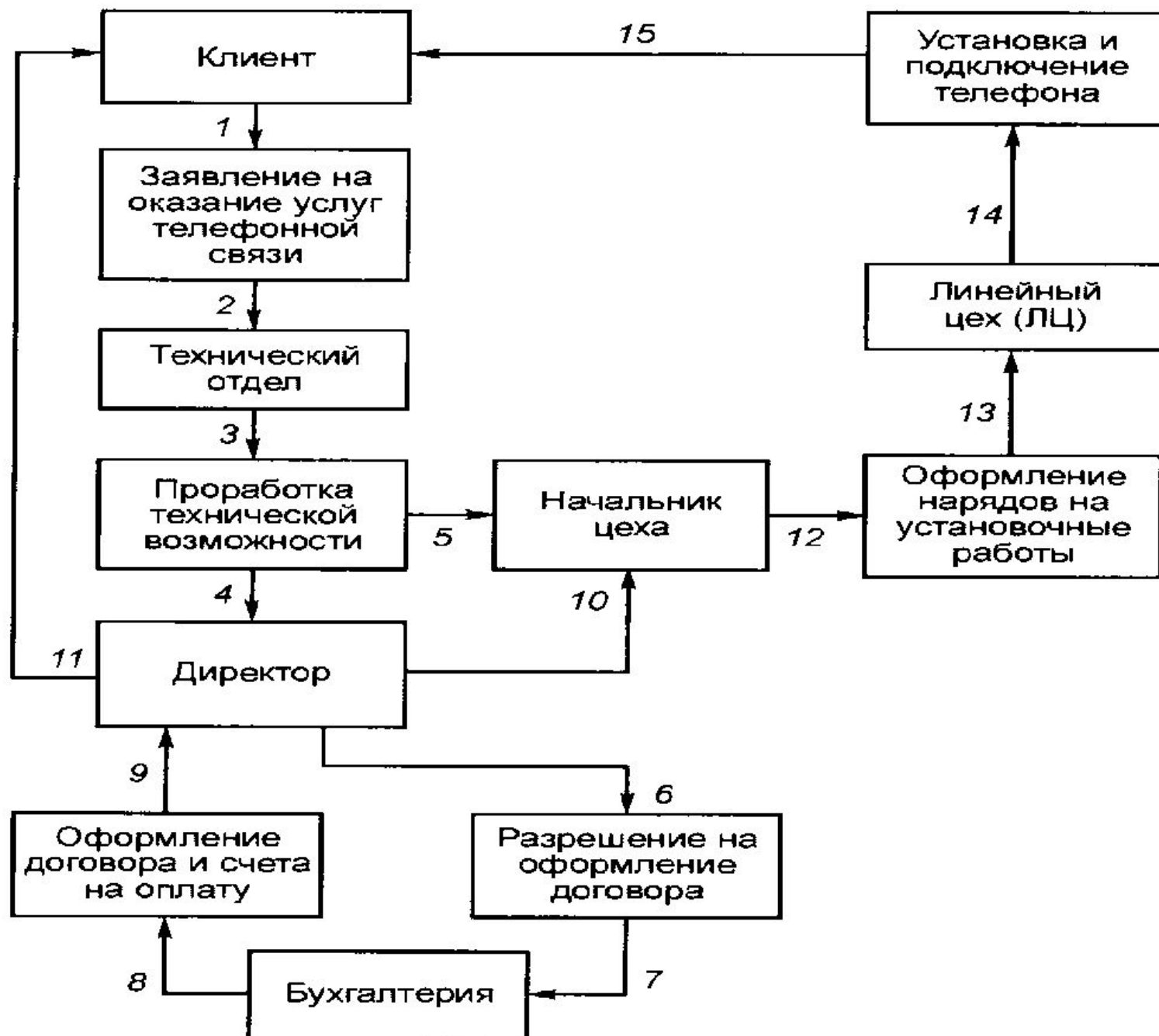
Бизнес-процессы в организации связи (организация доступа к сетям) (Ростелеком)



Источник: Чаадаев В.К. Бизнес-процессы в организациях связи. — М.:Эко-Трендз, 2004

Процесс передачи информации в сети



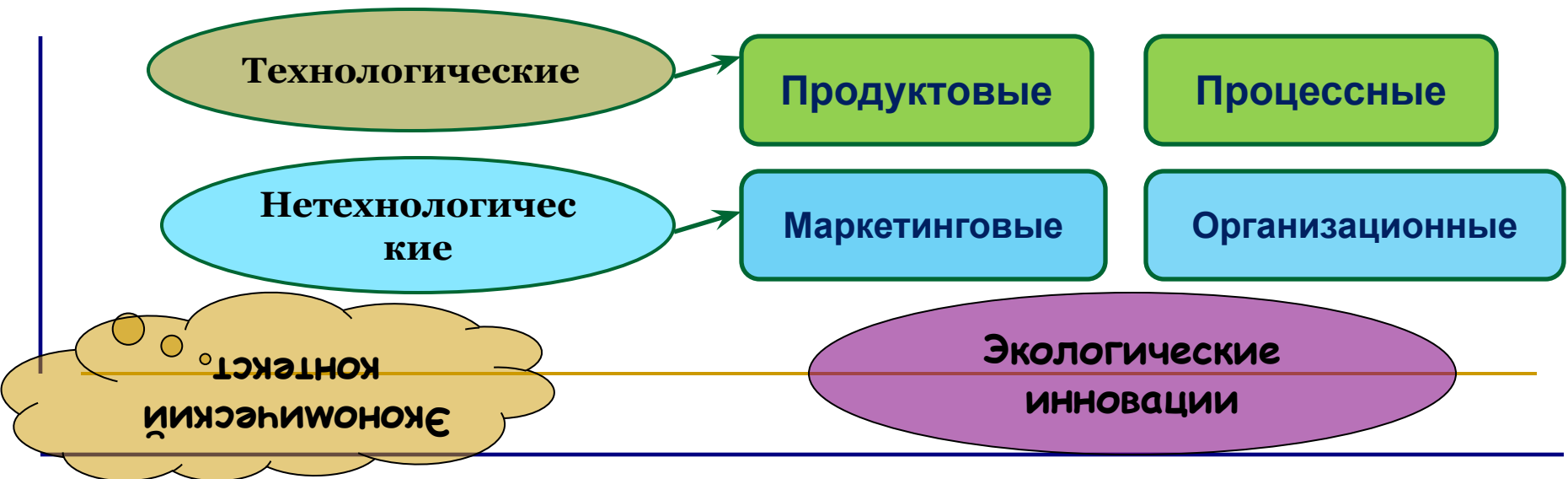
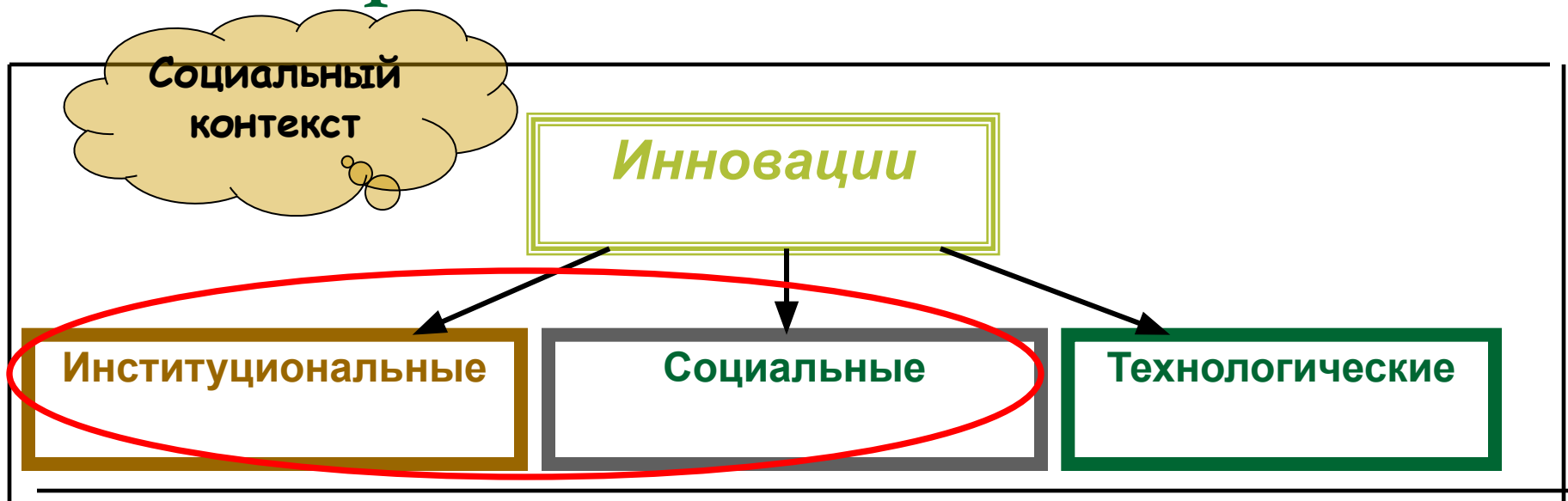


Инновации и изменения в организациях

- Инновация не обязательно должна иметь отношение к технике и может не быть «вещью» вообще. Не многие технические инновации способны на равных бороться по силе своего влияния с такими социальными инновациями как издание газеты или страхование. Плата в рассрочку в прямом смысле трансформировала экономику многих стран...
- Инновационная деятельность выступает экономическим и социальным понятием, а не техническим...

Питер Друкер «Бизнес и инновации»

Классификация инноваций



Определение «инноваций» в руководстве Осло

- **Инновация есть введение в употребление какого-либо нового или значительно улучшенного продукта (товара или услуги) или процесса, нового метода маркетинга или нового организационного метода в деловой практике, организации рабочих мест или внешних связях**

Согласно ФСГС РФ

- **Инновации** - внедренные на рынке новые или подвергавшиеся значительным технологическим изменениям и усовершенствованию продукты, услуги или методы их производства (передачи), внедренные в практику новые или значительно усовершенствованные производственные процессы, новые или значительно улучшенные способы маркетинга, организационные и управленческие изменения.

1. Технологические инновации:

Продуктовые инновации;

Процессные инновации:

- новые или значительно усовершенствованные методы производства товаров и услуг
- новые или значительно усовершенствованные производственные методы материально-технического снабжения, поставки товаров и услуг;
- новые или значительно усовершенствованные производственные методы во вспомогательных видах деятельности, таких как техническое обслуживание и ремонт, операции по закупкам, бухгалтерский учет и компьютерные услуги;

2. Маркетинговые инновации;

3. Организационные инновации.

- 4. Экологические инновации - новые и значительно усовершенствованные товары, работы, услуги, производственные процессы, организационные или маркетинговые методы, способствующие повышению экологической безопасности, улучшению или предотвращению негативного воздействия на окружающую среду.

Инновации: определение ФСГС (Форма4-Инновации)

- **Технологические инновации** – деятельность организаций, связанная с разработкой и внедрением технологически новых продуктов и процессов, а также значительных технологических усовершенствований в продуктах и процессах; технологически новых или усовершенствованных услуг, новых или значительно усовершенствованных способов производства (передачи) услуг. Технологические инновации могут быть, как те продукты, процессы, услуги и методы, которые организация разрабатывает впервые, так и те, которые перенимаются у других организаций.

Различают два типа технологических инноваций: продуктовые и процессные.

В промышленных производствах **продуктовые инновации** включают в себя разработку и внедрение технологически усовершенствованных продуктов. Такие инновации могут быть основаны на принципиально новых технологиях, либо на использовании или сочетании существующих технологий, либо на использовании результатов исследований и разработок.

Процессные инновации: Процессные инновации включают в себя разработку и внедрение технологически новых или технологически значительно усовершенствованных производственных методов, включая методы передачи продуктов. Инновации такого рода могут быть основаны на использовании нового производственного оборудования, новых методов организации производственного процесса или их совокупности, а также на использовании результатов исследований и разработок.

- Под **маркетинговыми инновациями** подразумевается реализация новых или значительно улучшенных маркетинговых методов, охватывающих существенные изменения в дизайне и упаковке продуктов, использование новых методов продаж и презентации продуктов (услуг), их представление и продвижение на рынке сбыта, формирование новых ценовых стратегий.
- **Организационные инновации** - это реализация нового метода в ведении бизнеса, организации рабочих мест или организации внешних связей.

Технологические продуктовые инновации

(примеры)

Товары:

- новые материалы,
- приборы и бытовая техника с улучшенными характеристиками,
- GPS на транспорте,
- фотокамеры в мобильных телефонах,
- программное обеспечение для защиты от мошенничества,
- пищевые продукты с новыми функциональными характеристиками,
- принципиальные изменения в продукции для достижения соответствия стандартам защиты окружающей среды и пр.

Услуги (новые виды услуг, существенно улучшающие доступ потребителей к товарам или услугам):

- заказы через широкополосный доступ Интернет,
- интернет-услуги (оплата счетов, оформление документов),
- создание интернет-сайтов, новые типы займов и др.

Технологические процессные инновации (примеры)

увеличение возможностей производства или обслуживания за счет добавления к системе производства или логистики чего-либо очень сходного с тем, что уже используется – внедрение новой или улучшенной технологии (средств автоматизации, датчиков регулирования и пр.):

- Внедрение лазерных режущих инструментов,
- Внедрение автоматизированной упаковки,
- компьютеризация проектирования продукции и контроля качества,
- перевод процессов печати на цифровую основу,
- внедрение штрихового кодирования для отслеживания перемещения материалов по цепи поставок,
- системы GPS и внедрение ПО для выбора оптимальных маршрутов доставки, закупок, бухучета и техобслуживания и пр.

Маркетинговые инновации (примеры)

- значительное изменение в дизайне линейки мебели,
- начало прямых продаж или эксклюзивной розничной торговли,
- реализация новой концепции презентации продукции,
- внедрение персонализированной информационной системы,
- новые методы выбора продукта по желаемым характеристикам на Интернет-сайте предприятия,
- первое использование торговых марок, первый показ продукта в видеороликах,
- введение нового фирменного знака для позиционирования продукта на новом рынке и пр.)

Организационные инновации (примеры)

- организация новой базы данных, содержащей учебные материалы,
- первое внедрение системы интегрального мониторинга деятельности предприятия и систем управления общими производственными или снабженческими операциями,
- первая организация формальных или неформальных групп работников для обмена информацией и знаниями,
- первое внедрение стандартов контроля качества для поставщиков и субподрядчиков,
- первое использование «аутсорсинга» в исследованиях или производстве и пр.

Организационные инновации (пример)

Valve (г.Сиэтл, занято около четырехсот человек, по оценкам Forbes стоимость компании \$3 млрд), сфера деятельности: разработка компьютерных игр (наиболее известные Half-Life, Portal, Counter Strike и Left 4 Dead) использует модель управления, построенную на следующих шести принципах:

- **Принцип № 1. Смерть начальникам.** Основатель Valve Гейб Ньюэлл уверен, что в эпоху быстрого развития компьютерных технологий традиционная иерархическая организация лишена всякого смысла, он отрицает всевозможные должностные позиции и иерархии и формальный менеджмент.
- **Принцип №2. Делай что хочешь.** Valve не нанимает людей под конкретные задачи. Новичок после ряда бесед с коллегами сам выбирает, к решению какой задачи он хочет подключиться.
- **Принцип №3. У столов должны быть колесики.** Поскольку обстановка в компании неформальная и сотрудники сами решают где они могут пригодиться больше всего, мебель также решили сделать мобильной. Инструкция по передвижению столов в пособии для новичков гласит: «Выньте вилку из розетки. Переместите свой стол. Вставьте вилку в розетку. Возвращайтесь к работе». Такие перемещения по офису позволяют быстро формировать команды под каждый интересный проект. Внутри команд, которые в Valve называются Cabals («Клики»), распределением обязанностей занимаются сами сотрудники. Они же решают, кто будет выполнять роль неформального лидера, задача которого – координировать усилия, держа в голове всю информацию о проекте. Лидеры служат команде, а не наоборот. При этом Valve стимулирует клики почаще менять свой состав и конфигурацию. В противном случае «бюрократические структуры неизбежно начинают преследовать собственные интересы, а не интересы пользователей».

- **Принцип №4.** *Искать людей важнее, чем дышать.* Подбор сотрудников для такого формата управления является наиболее сложной задачей, поэтому в компании приветствуется самостоятельные поиски и предложения кандидатов со стороны.
- **Принцип №5.** *Никогда не берите на работу человека, который хуже вас.* Valve заинтересована в людях с необычным профессиональным бэкграундом. В таком случае они смогут привнести в культуру компании что-то новое. Поэтому в компании работают бывшая артистка кукольного театра, создатель спецэффектов для «Властелина колец» и «Кинг Конга» и авторы сатирического веб-сайта про видеоигры. Недавно компания наняла греческого экономиста Яниса Варуфакиса, так как Гейбу Ньюэллу понравился его блог про европейский финансовый кризис. Один из художников был принят на работу только после того, как в Valve случайно выяснили, что в свободное время он рисует граффити.

«Мы ценим людей с высокими навыками кооперации и коллаборации. Людей, которые могут на лету деконструировать самые сложные проблемы и понятно объяснять всем остальным, что они делают и как они это делают. Наши сотрудники также одновременно должны быть универсальны, но иметь чрезвычайно глубокие познания хотя бы в одной области. Они также должны как минимум быть не слабее нас самих. Никогда не берите на работу человека, который хуже вас!»

- **Принцип №6.** *К черту инвесторов и неудобных партнеров.* Valve удалось добиться полной независимости от всех внешних факторов. Когда Valve начали раздражать отношения с издателем, они создали магазин цифровой дистрибуции видеоигр Steam. Таким образом, компания могла самостоятельно выпускать и продавать свои игры без участия посредников. Более того, Valve была основана без привлечения денег инвесторов со стороны, и все акции компании до сих пор распределяются исключительно между работающими сотрудниками. Маловероятно, что мы когда-нибудь увидим их в свободном обращении на фондовой бирже. Почти исключена и продажа Valve другой компании. По словам Ньюэлла, значительно более вероятно, что, если дела пойдут плохо, Valve будет просто распущена.

Источник: 1. Левин М. Менеджмент будущего. Как устроена самая инновационная компания мира / <http://slon.ru>;

2. Valve. HANDBOOK FOR NEW EMPLOYEES. Valve Press, 2012. Электронный ресурс доступен на сайте: http://newcdn.flamehaus.com/Valve_Handbook_LowRes.pdf / Режим доступа: 02.10.2012

Псевдоинновации

Незначительные видоизменения продуктов или процессов, касающиеся эстетических характеристик, а также технических изменений в самом продукте или процессе его производства:

- Дизайн
- Упаковка
- Рецепттура
- Девайсы разного рода и пр.

Согласно ФСГС к технологическим инновациям НЕ относятся: эстетические изменения в продуктах (в цвете, декоре и т.п.); незначительные технические или внешние изменения в продукте, оставляющие неизменными его конструктивное исполнение и не оказывающие достаточно заметного влияния на параметры (свойства, стоимость того или иного изделия, а также входящих в него материалов и компонентов); расширение номенклатуры товаров, работ, услуг за счет ввода в производство товаров, работ, услуг, не выпускавшихся ранее на данном предприятии (возможно непрофильных), но уже достаточно известных на рынке сбыта видов продукции, с целью обеспечения сиюминутного спроса и доходов предприятия; расширение производственных мощностей за счет дополнительных станков уже известной модели, либо замена станков на более поздние модификации той же модели; продажа инновационных товаров, работ, услуг, полностью произведенных и разработанных другими организациями; организационные или управленческие изменения (отн. к организационным инновациям).

Технологические инновации (форма 4-инновация)

- исследование и разработка новых продуктов, услуг и методов их производства (передачи), новых производственных процессов;
- производственное проектирование, дизайн и другие разработки (не связанные с научными исследованиями и разработками) новых продуктов, услуг и методов их производства (передачи), новых производственных процессов;
- приобретение машин и оборудования, связанных с технологическими инновациями;
- приобретение новых технологий:
 - из них права на патенты, лицензии на использование изобретений,
 - промышленных образцов, полезных моделей
- приобретение программных средств;
- другие виды подготовки производства для выпуска новых продуктов, внедрения новых услуг или методов их производства (передачи);
- обучение и подготовка персонала, связанные с инновациями;
- маркетинговые исследования;
- прочие затраты на технологические инновации.

Маркетинговые инновации (форма 4-инновация)

- Внедрение значительных изменений в дизайн товаров и услуг (исключая рутинные/сезонные изменения)
 - Внедрение значительных изменений в упаковку товаров
 - Реализация новой маркетинговой стратегии, ориентированной на расширение состава потребителей или рынков сбыта
 - Использование новых приемов по продвижению товаров (новые рекламные концепции, имидж бренда, методы индивидуализации маркетинга и т.п.)
 - Использование новых каналов продаж (прямые продажи, интернет-торговля, лицензирование товаров и услуг)
 - Введение новых концепций презентации товаров в торговле (например, демонстрационные салоны, веб-сайты и другие)
 - Использование новых ценовых стратегий при продаже товаров и услуг
-
- Прочие маркетинговые инновации (перечислить)

Организационные инновации (форма 4-инновация)

- Разработка и реализация новой или значительно измененной корпоративной (акционерной) стратегии
- Внедрение современных (на основе информационных технологий) методов управления организацией
- Разработка и внедрение новых или значительно измененных организационных структур в организации
- Нововведения в использовании сменного режима рабочего времени
- Применение современных систем контроля качества, сертификации товаров, работ, услуг
- Внедрение современных систем логистики и поставок сырья, материалов, комплектующих ("Точно в срок" и т.п.)
- Создание специализированных подразделений по проведению научных исследований и разработок, практической реализации научно-технических достижений (технологические и инжиниринговые центры, малые инновационные предприятия)
- Внедрение корпоративных систем управления знаниями
- Реализация мер по развитию персонала (организация корпоративного и/или индивидуального обучения, создание/развитие структур по обучению и повышению квалификации персонала)
- Реализация новых форм стратегических альянсов, партнерств и прочих видов кооперационных связей с потребителями продукции, поставщиками, российскими и зарубежными производителями
- Передача ряда функций и бизнес-процессов специализированному подрядчику (аутсорсинг)
- Прочие организационные инновации

- **Организация, осуществлявшая в отчетном периоде инновационную деятельность** – организация, имевшая в отчетном периоде затраты на инновации.
- Под **инновационными товарами, работами, услугами** понимаются товары, работы, услуги, которые в течение **последних трех лет** подвергались разной степени технологическим изменениям или вновь введенные.
- **Инновационно - активные предприятия** – предприятия, осуществляющие разработку и внедрение новых или усовершенствованных продуктов, технологических процессов и иные виды деятельности.
- **Объем инновационной продукции** включает продукцию, произведенную в отчетном году на основе разного рода технологических инноваций.
- Под **лицензией** понимается предоставление на определенных условиях и за обусловленное вознаграждение владельцем (лицензиаром) исключительного права на какой-либо объект промышленной собственности или ноу-хау заинтересованной стороне (лицензиату), либо прав на использование объекта соглашения, оформленное специальным договором (соглашением). Патентная лицензия предоставляет право на использование патента, определяет объем передаваемых прав, территорию и период его использования, а также форму платежа.

- **Ноу-хау** – не имеющие охранного документа и не обладающие изобретательским уровнем полностью или частично конфиденциальные знания, опыт, навыки, включающие сведения технического, экономического, управленческого, финансового и иного характера, использование которых обеспечивает определенные преимущества и коммерческую выгоду лицу, их получившему.
- Под **инжинирингом** понимается выполнение по контракту с заказчиком инженерно-консультационных услуг по подготовке, обеспечению процесса производства и реализации продукции, обслуживанию строительства и эксплуатации промышленных, инфраструктурных и прочих объектов.
- Под **созданием технологий** следует понимать разработку технологической документации, рабочих чертежей, изготовление необходимого оборудования, испытание и приемку ее в установленном порядке. Наблюдение производится по установленному перечню передовых производственных технологий. Технология считается созданной при успешном завершении испытания и при наличии положительного решения о приемке.
- Под **информационными и коммуникационными технологиями** понимаются технологии, использующие средства микроэлектроники для сбора, хранения, обработки, поиска, передачи и представления данных, текстов, образов и звуков.