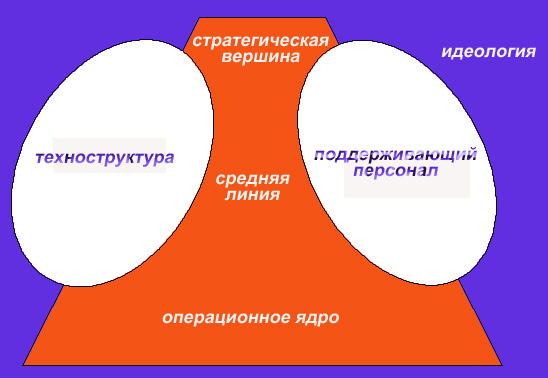
Итак, на основе анализа факторов внешнего окружения и определения ключевых факторов успеха, идентификации основных ресурсов и ключевых компетенций учреждения ОДО, его сильных и слабых сторон, с учетом целей основных заинтересованных сторон и их отношения к рискам, осуществляется выбор стратегии учреждения ОДО, представляемой в виде многоуровневой сбалансированной системы основных показателей. Система сбалансированных показателей позволяет определить не только основные параметры целевого состояния в терминах долговременной экономической прибыли, доли рынка и стратегической позиции на рынке, но и основные целевые состояния важнейших ресурсов и компетентностей, а также направления развития учреждения ОДО. Однако, наибольшие проблемы стратегического менеджмента связаны, пожалуй, с реализацией сформированной стратегии.   
          Еще раз обратим внимание на то, что в современной практике реального управления учреждением ОДО практически нельзя отделить этап реализации стратегии от этапа ее формирования. Значительная неопределенность и быстрые изменения внешней среды и самой организации приводят к непрерывным итерациям от выявления новых проблем (в ходе реализации стратегии) к новому циклу анализа и формирования корректирующих изменений в реализуемой стратегии. "Структура следует за стратегией" - известный афоризм американского историка экономики Альфреда Чандлера (1962) сегодня можно было бы уточнить: "Структура следует за стратегией и виляет на формирование новой стратегии". Тем не менее, само существо действий менеджеров при реализации стратегий, позволяет выделить специфическое содержание этого важнейшего элемента непрерывного и итерационного стратегического процесса.   
          Ключевое значение в реализации стратегии играет создание адекватной организационной структуры. При этом структура не сводится к формальному закреплению отношений подчиненности и руководства (на основе положений о подразделениях и должностных инструкций для сотрудников). Организационная структура учреждения ОДО определяет основные центры сосредоточения специфических ресурсов, организованных для результативной, эффективной и экономичной деятельности - создания и предоставления дистанционных образовательных услуг и их обеспечения на основе использования и развития ключевых компетенций. Элементы организационной структуры являются ключевыми центрами создания ценности для потребителей - обучающихся и стоимости (а также соответствующих затрат), а также центрами системы менеджмента и обеспечения учреждения ОДО. Кроме структурных элементов понятие организационной структуры включает в себя также систему основных отношений между этими элементами: в частности - процедуры (механизмы) контроля и управления, информационного обмена и взаимодействия, механизмы мотивации персонала и т.п. В развитых организационных структурах отдельные процедуры и механизмы, регулирующие совместную деятельность элементов организационной структуры, объединены с особые системы. Именно поэтому при обсуждении организационной структуры говорят также о процедурах и системах.  
          Существует много подходов к классификации организационных структур. Одной из важных работ в этой области является известная статья Генри Минцберга (1979), предложившего полезную типологию организационных структур и механизмов координации. Типология Минцберга базируется на выделении шести основных структурных элементов организации (Рис.3.1.1.):

* **операционное ядро организации**, осуществляющее основной фундаментальный процесс по созданию ценности для конечного потребителя и связанный с реализацией миссии организации (в нашем случае это подразделения, организующие дистанционный образовательный процесс: преподаватели - тьюторы, администраторы и т.п.). Операционное ядро организации воплощает стремление к профессионализации (увеличению роли профессионалов операционного ядра);
* **"стратегическая вершина"** - руководство учреждения, осуществляющее, формирование миссии, стратегических целей и стратегии деятельности организации (руководство учреждения ОДО, его топ-менеджмент). Стратегическая вершина воплощает стремление к централизации власти;
* **"средняя линия"**объединяет средний менеджмент, являющийся промежуточным звеном между руководством ("стратегической вершиной") и операционным ядром (руководители служб и отделов, старшие менеджеры учреждения ОДО, руководящие деятельностью администраторов и менеджеров нижнего уровня). Средняя линия воплощает стремление к "балканизацации" (увеличения роли менеджеров среднего уровня - руководителей подразделений);
* **"техноструктура"** объединяет аналитиков и специалистов, организующих и поддерживающих информационные потоки, формально организующих взаимодействие подразделений и контроль за их деятельностью (в учреждении ОДО это аналитики и менеджеры, регулирующие информационно - управляющие и информационно - обеспечивающие потоки, а также мониторинг и контроль качества деятельности всех подразделений). Техноструктура воплощает стремление к стандартизации деятельности;
* поддерживающий персонал объединяет весь персонал подразделений обеспечения от технических служб до буфетов и столовой организации (в учреждении ОДО как и в любой организации есть целый ряд служб, обеспечивающих ее функционирование (связь, охрана, типография, почтовая служба, коммунальная служба и т.п.). Поддерживающий персонал воплощает стремление к сотрудничеству (с внешними организациями);
* **"идеология"** неформальная часть, окружающая атмосфера в организации, связанная с ее традициями (в учреждении ОДО также существуют неформальные сети связей и политические группы как и в любой организации, а также определенная система традиций). Идеология воплощает стремление к "евангелизации" (распространению системы ценностей и культурных традиций). Последний элемент структуры связан с неформальными связями, поддерживающими определенные системы взглядов и традиции и, очевидно, тесно связан с культурой организации, о которой мы будем говорить позднее.

**Рис. 3.1.1. Шесть основных элементов организационной структуры   
(H. Mintzberg, 1979)**



Кроме того, Минцберг выделил шесть основных механизмов координации в организациях:

* **взаимное регулирование** (взаимное приспособление) - координация на основе информационной коммуникации работающих совместно сотрудников, групп, подразделений, характерна для простых систем, однако, с успехом используется и в сложных системах при управлении межфункциональными группами и проектными командами;
* **непосредственный контроль** - координация на основе директивных указаний координатора верхнего уровня иерархии, характерна для иерархических и других структур с жестким контролем со стороны руководства;
* **стандартизация процесса** - координация на основе спецификации (описания) содержания всех этапов процесса и соответствующих функций (инструкций) участвующих сотрудников, групп и подразделений;
* **стандартизация выходов** - координация на основе детальной спецификации (описания) результатов деятельности (процесса);
* **стандартизация навыков** - координация на основе идентификации характеристик компетенций, знаний и навыков персонала, осуществляющего деятельность и реализации соответствующего обучения персонала;
* **стандартизация норм** - координация на основе формирования разделяемых всеми участниками процесса норм деятельности, ее ценностей и традиций.

Далее Минцберг выделяет 10 важнейших параметров проектирования организационной структуры, объединенные в несколько групп:

* параметры индивидуальной деятельности  
            - уровень специализации деятельности  
            - уровень формализации поведения  
            - параметры обучения  
            - параметры восприятия организационной культуры
* структурные параметры   
            - параметры группировки ресурсов по подразделениям   
            - размеры подразделений
* параметры поперечных связей  
            - параметры системы планирования и контроля  
            - параметры механизмов связи
* параметры системы принятия решений  
            - уровень вертикальной децентрализации  
            - уровень горизонтальной децентрализации.

Например, для учреждения ОДО характерны: операционное ядро, объединяющее преподавателей - тьюторов, администраторов учебного процесса; средняя линия в виде руководителей подразделений и директоров региональных центров, стратегическая вершина в виде влиятельного ректората (ученого совета); техноструктура в лице менеджеров по контролю качества деятельности, аналитиков маркетингового отдела, специалистов по ИКТ; поддерживающий персонал в виде технических служб, охраны и т.п., а также идеология в виде разделяемой миссии учреждения ОДО, состоящей в предоставлении качественных и доступных образовательных услуг людям любого возраста, в течение всей жизни.   
          В учреждениях ОДО традиционно применяется несколько видов координационных механизмов: непосредственный контроль со стороны руководства, стандартизация выходов процесса на основе образовательных стандартов, стандартизация навыков на основе определенных требований к квалификации персонала и организации особой системы для ее повышения, стандартизации процесса на основе ряда требований к организации и проведению занятий. В меньшей степени используется стандартизация на основе выработки особых культурных норм деятельности и взаимное регулирование, так как в учреждениях ОДО обычно много преподавателей работают по совместительству, на основе временных контрактов, а их деятельность происходит за пределами основного кампуса, взаимное регулирование используется чаще в рамках отдельных творческих групп подготовки курсов и т.п.   
          Что касается базовых параметров проектирования организационных структур, то для учреждений ОДО характерны:

* значительная горизонтальная специализация тьюторов и администраторов по определенным курсам и дисциплинам и вертикальная унификация (тьюторы и администраторы работают в условиях достаточно жесткой координации на основе непосредственного контроля и стандартизации указанных выше видов;
* деятельность тьюторов и администраторов достаточно формализована образовательными стандартами, регламентами администрирования конкретных курсов и требованиями системы менеджмента качества;
* обучение и повышение квалификации являются критичными параметрами для качественной деятельности персонала учреждения ОДО;
* нет жестких требований по восприятию специфической культуры учреждения ОДО (кроме того в условиях значительной опоры на экстерриториальный персонал, работающий по временным контрактам, большую часть времени виртуально работающий с обучающимися, возникают серьезные трудности с формированием единой организационной культуры), однако осознание миссии и идентичности организации, а также формирование разделяемых ценностей является весьма важным для учреждения ОДО;
* учреждение ОДО часто делится на факультеты и кафедры, а также отделы и функциональные подразделения, а также региональные центры и филиалы; размеры подразделений обычно меньше чем в традиционных образовательных учреждениях (кафедры и отделы - до 10 человек);
* система планирования деятельности учреждения ОДО связана с планированием дистанционного образовательного процесса, контроль осуществляется непосредственно мониторингом оценочной деятельности тьюторов, посещением занятий, через развитую систему стандартов разного вида, а также на основе внешнего контроля со стороны государственных органов (лицензирование, аттестация и аккредитация);
* часто учреждения ОДО имеют иерархическую структуру с небольшим числом уровней или матричную структуру с выделением иерархии функциональных подразделений (маркетингового отдела, отдела ИКТ, отдела подготовки тьюторов и т.п.) и системы команд курсов и дисциплин;
* определенный уровень вертикальной децентрализации с автономией руководителей факультетов или отраслей обучения, а также руководителей региональных центров (филиалов);
* обычно для учреждений ОДО характерны развитые горизонтальные связи между преподавателями - тьюторами, менеджерами и аналитиками "техноструктуры" и поддерживающим персоналом.

Далее Минцберг рассматривает континуум степени централизации - децентрализации (см. таблицу 3.1.1.). При этом, Минцберг отличает *вертикальную децентрализацию* - предоставление формальной власти уровням вниз по иерархии и *горизонтальную децентрализацию* - степень предоставления формальной и неформальной власти не зависимо от иерархических отношений всем сотрудникам (не только руководителям и менеджерам, но тьюторам, администраторам, специалистам и т.п.). Кроме того, он выделяет *"выборочную"* децентрализацию - распределение права принимать решения одного или небольшого числа типов и *"параллельную"* - распространение в определенной части организации права принимать решения многих типов.

**Таблица 3.1.1. Централизация - децентрализация структуры**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | | | |
| **Тип** | **централизация** | **ограниченная  горизонтальн.  децентрализация** | **ограниченная  вертикальная  децентрализация** | **горизонтальная  децентрализация** | **отдельная  горизонталь. и  вертикаль.  децентрализация** | **децентрализация** |
| власть | только  стратегическая  вершина | стратегическая  вершина и  техноструктура | стратегическая  вершина,  техноструктура,  средняя линия | операционное  ядро | стратегическая  вершина,  техноструктура,  средняя линия,  поддерживающ.  персонал | вся организация |
| тип цетрализации (отдельная/ параллель.) | нет | отдельная | параллельный | параллельный | отдельная | как параллельная  так и отдельная |
| механизм  координации | непосредственный контроль | стандартизация процессов | стандартизация  выходов процесса | стандартизация навыков | взаимное  регулирование | стандартизация норм |

Следующим шагом анализа организационной структуры в подходе Минцберга является анализ существенных ситуационных факторов. Минцберг сформулировал 5 групп гипотез относительно влияния ситуационных факторов на организационную структуру:

* **гипотезы о факторах возраста и размера организации**  
  1. Чем старше организация, тем более формализовано поведение ее персонала.  
  2. Чем больше организация, тем более формализовано поведение ее персонала.  
  3. Чем больше организация, тем более сложная у нее структура (более специализированы задачи персонала, более дифференцированы подразделения, более развит ее административный аппарат).  
  4. Чем больше организация, тем больше размеры ее подразделений.  
  5. Структура организации отражает также возраст отрасли, в которой организация осуществляет свою деятельность. Деятельность в "старой" отрасли часто мало зависит от структурных изменений.
* **гипотезы о факторах развития технической системы, объединяющей основные технологические средства операционного ядра**   
  6. Чем более упорядочена техническая система, особенно система контроля деятельности (система менеджмента качества, например), тем более формализована операционная деятельность и более бюрократической является структура операционного ядра.  
  7. Чем более сложной является техническая система и более развитым административный аппарат, особенно, чем больше и квалифицированнее поддерживающий персонал, тем больше относительная децентрализация и тем больше применяются механизмы связи на основе координации. Власть особых знаний и навыков специалистов обеспечивающих сложные ИКТ вынуждает руководство использовать более широкую децентрализацию и координацию на основе взаимного регулирования.  
  8. Автоматизация деятельности операционного ядра трансформирует бюрократическую административную структуру в "органические" формы. Уменьшение уровней директивного управления увеличивает область координации на основе взаимного регулирования. Парадокс состоит в том, что, таким образом, автоматизация деятельности организации приводит к ее "гуманизации".
* **гипотезы о факторах внешней среды**  
  9. Чем более динамична внешняя среда, тем более "органической" (а не "механистической") должна быть организационная структура.  
  10. Чем более сложной является внешняя среда, тем более децентрализованной должна быть организационная структура.   
  11. Чем более диверсифицированной является деятельность организации, тем больше стремление разделить организацию на отдельные подразделения, обслуживающие разные рынки.   
  12. Чрезвычайная враждебность внешней среды заставляет организацию временно увеличит степень ее централизации.  
  13. Несоразмерности, возникающие во внешней среде, вынуждают организацию осуществлять децентрализацию, выделяя отдельные виды деятельности.
* **гипотезы о факторах власти**  
  14. Чем больше внешний контроль за деятельностью организации, тем более централизована и формализована ее структура.  
  15. Власть вынуждает генерировать структуры с чрезмерной централизацией.  
  16. Мода на структуры и культуры часто определяет соответствующие изменения, часто совершенно не обоснованно. Это так называемая мода "от - структюр" ('haute structure').

Обосновав, такую развитую базу для классификации организационных структур, Минцберг выделил 6 их основных типов (см. Таблица 3.1.2.).

**Таблица 3.1.2. Основные типы организационных структур**

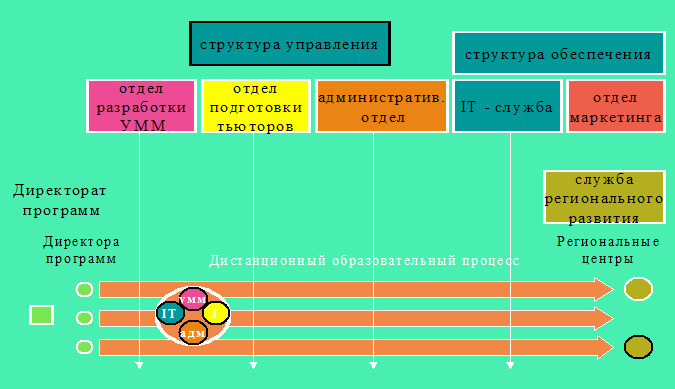
|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **простая структура** | **машинная бюрократия** | **профессиональная бюрократия** | **дивизиональная форма** | **адхократия** | **миссионерская форма** |
| **основная часть** | стратегическая вершина | техноструктура | операционное ядро | средняя линия | поддерживающий персонал | идеология |
| **механизм координации** | непосредств. контроль | стандартизация процессов | стандартизация навыков | стандартизация выходов | взаимное регулирование | стандартизация норм |
| **доминирующее стремление** | централизация | стандартизация | профессионализация | "балканизация" (увеличение роли  менеджеров среднего звена) | сотрудничество с внешними организациями | "евангелизация" (распространение идеологии) |
| **децентрализация** | нет | ограниченная горизонтальная | горизонтальная | ограниченная  вертикальная | выборочная горизонтальная и вертикальная | полная децентрализация |
| **формализация поведения  (органические/ механистич.)** | небольшая органическая | сильная механистическая,  бюрократическая | несильная, но бюрократичная | сильная, бюрократическая | небольшая, органическая | несильная, но бюрократическая |
| **роль обучения** | невелика | невелика | очень велика | невелика | велика | невелика |
| **планирование и контроль** | небольшая система | планирование деятельности | неразвитые системы планирования и контроля | развитый контроль деятельности | ограниченный контроль деятельности | небольшая система |
| **механизмы связи** | немного | немного | административные  механизмы связи | немного | много разных механизмов связи | немного механизмов связи |
| **возраст и размер** | обычно молодые и небольшие простая | обычно старые и большие | различный | обычно старые и очень большие | часто молодые | не очень молодые и не очень старые, большие, но работающие через анклавы |
| **техническая система** | неупорядоченная простая | упорядоченная, неавтоматизированная, очень сложная | неупорядоченная, но сложная | разделенная, обычно подобная машинной бюрократии | очень сложная, часто автоматизированная, иногда неупорядоченная,  но сложная | простая, неупорядоченная |
| **среда** | динамическая, иногда враждебная | простая и стабильная | сложная, но стабильная | относительно простая и стабильная | сложная и динамичная, иногда экстремальная | простая и обычно стабильная |
| **власть** | контроль руководителя, часто собственника | контроль технократии, сильный внешний контроль | профессиональный  операционный контроль | контроль менеджеров средней линии | власть экспертов, система власти очень подвержена моде | идеологический контроль |
| **типичные примеры** | небольшие кампании, управляемые собственниками, маленькие магазины | сети быстрого питания, авиалинии, компании телефонных банковских услуг | больницы, университеты, небольшие компании | огромные компании - конгломераты | креативные рекламные агентства, фирмы программного обеспечения, консалтинговые компании | Церковные организации, революционные движения |

### *Задание 3.1.1.*

***Используя типологию Минцберга для организационных структур, проанализируйте структуру Вашей организации. К какому типу она относится? Какими основными параметрами должна обладать "адекватная" структура учреждения ОДО? В чем Вы видите недостатки предложенной аналитической методики Генри Минцберга? Какие усовершенствования применительно к анализу структур образовательных организаций Вы бы предложили?***

Предложенная методика структурного анализа организаций основана на развитой системе важных параметров и факторов, определяющих организационную структуру. Однако, основные типы структур следует воспринимать только как базовые архетипы. Реальные организации обладают различными чертами, часто присущими структурам разного типа. На Рис. 3.1.2 предсатвлен вариант структуры учреждения ОДО.

**Рис. 3.1.2. Вариант матричная структура учреждения ОДО**



Структура на Рис. 3.1.2. образована слоями функциональных подразделений, предоставляющими различные элементы комплексной образовательной услуги (круг с 4 кружками внизу) по каждой из отдельных программ дистанционного обучения и кроссфункциональными командами программ во главе с директорами программ. В типологии Минцберга эта структура сочетает в себе черты профессиональной бюрократии (характерной для традиционных образовательных организаций) и адхократии (ключевая роль принадлежит кроссфункциональным командам программ и их директорам). Основные механизмы координации связаны со стандартизацией навыков и знаний, а также взаимным регулированием. Важными достоинствами такой структуры являются:

* персональная ответственность директоров программ за достижение конечных целей организации в рамках конкретных программ;
* быстрота восприятия информации об изменениях потребностей конечных пользователей и адаптации всех элементов услуги (быстота реакции на информацию по обратной связи и гибкость);
* возможность эффективной работы в условиях неопределенности и быстрых изменений;
* возможности для быстрого и полифункционального обучения персонала;
* обеспечение отношений "поставщик - потребитель" по всей организации, введение глобального маркетинго - ориентированного процесса создания и предоставления дистанционных образовательных услуг и глобального менеджмента качества.

К числу серьезных проблем, связанных с этой структурой следует отнести:

* значительную сложность управления и планово-бюджетного процесса в такой структуре, а также информационной системы организации (и технической системы в целом);
* потенциальную возможность конфликтов "вертикальных" функциональных подразделений и "горизонтальных" команд программ из-за дефицитных ресурсов (человеческих, финансовых, временных и т.п.);
* необходимость существенного обучения персонала правилам эффективной деятельности, а главное использованию возможностей этой структуры по обеспечении креативной и инициативной деятельности;
* большая автономность кросфункциональных команд и матричная структура управления с переходом от непосредственного контроля к координации на основе стандартизации требует укрепления системных свойств в виде развитых стандартов не только навыков и знаний, но и всей деятельности (норм), то есть закрепления эффективных методов работы на уровне культуры организации, что требует значительного времени и затрат;
* приоритетность целей директоров программ, связанных с максимальными продажами при заданном уровне качества и доле рынка в своем сегменте потенциально конфликтует с развитием ключевых компетенций учреждения ОДО, выражаемых целями функциональных подразделений и гармонию обеспечить достаточно трудно.

Разумеется, на Рис.3.1.2. показаны лишь основные элементы учреждения ОДО и не рассмотрены многие важные инфраструктурные подразделения.  
          К числу наиболее серьезных недостатков предложенного Минцбергом аналитического подхода относится сосредоточение только на некоторых явных группах элементов и отношениях между элементами структур: управление (принятие решений) и координация. Сущность структуры определяют не составляющие ее элементы, но основные отношения между ними. Отношения представляют собой динамические системы взаимодействий, лишь частично формализованных в положениях, инструкциях и других документах и даже только частично осознаваемых самими участниками этих взаимодействий. Большая часть отношений (в том числе и координирующих совместную деятельность) является неформальной. Следуя логике самого Минцберга относительно природы стратегического процесса (наличие не только формализованных запланированных решений, но и эмерджентных), задача стратегического менеджмента по формированию адекватной структуры не в том, чтобы установить к какому формальному типу организации нам следует стремиться, но в том, чтобы, так задать систему целей и настроить систему оценки деятельности, чтобы адекватная структура выросла внутри старой, как обновляется новая кожа у змеи. Другое дело, что важнейшим свойством структуры становится степень ее гибкости (полифункциональность знаний и навыков персонала, умение создавать и работать в кросфункциональных командах, наличие эффективной системы информирования и вовлеченности персонала в решение задач и т.п.).

Перспективные варианты структур предложены влиятельными японскими специалистами в области менеджмента знаний Нонака и Такеучи (1995). На основе разработанной ими концепции создания знания в организации, являющегося ее ключевым ресурсом, они предложили структуру, названную "гипертекст - организация". Эта структура сочетает иерархическую структуру функциональных подразделений (идеальную с точки зрения развития ключевых системных свойств и знаний персонала) и широкую практику использования проектных кросфункциональных команд (идеальных для быстрого развития ключевых компетенций организации - ее знания). Таким образом, каждый член организации работает одновременно в иерархической структуре и в составе кросфункциональных команд ряда проектов. При этом организация напоминает многослойный гипертекст, структурируемый сложной логикой реализации разных проектов (гиперссылок).   
          К числу перспективных структур относят также сетевые организации, отличающиеся наличием высоко автономных подразделений, имеющих между собой обширные различные (прежде всего информационные) связи и системного центра. Такие структуры в отличие от иерархий обладают высокой скоростью реакции на изменения окружающей среды, но проблема заключается в сохранении системных свойств и подчинении всей деятельности подразделений единым целям и стратегии ее достижения. В практике учреждений образования такая структура образуется региональными обособленными подразделениями (филиалами и представительствами), а также самостоятельными дистрибьютерами, предоставляющими дистанционные программы учреждения ОДО на условиях франчайзинговых договоров. Основными механизмами координации в эти условиях являются механизмы стандартизации норм (единая культура организации) и стандартизация навыков (выходы процесса обучения стандартизованы образовательными стандартами и внутренними процедурами программ).   
          Как уже обсуждалось выше, часто требуется не определять цели и мероприятия по формированию определенной организационной структуры, но выявит ключевые системы и даже процедуры, которые можно рассматривать как более детальное (чем на уровне организационной структуры) рассмотрение основных отношений между основными подразделениями и сотрудниками организации. Дафт и Макинтош (1984), исследовав формальные системы управления 86 компаний выделили следующие основные системы в рамках формальной системы управления:

* система стратегического планирования (анализ положения организации в отрасли, основные продукты, конкуренция, экономические тенденции);
* система долговременного планирования (финансовые проекты и планы с горизонтом планирования до 5 лет);
* система ежегодного операционного бюджетирования (прибыли и затраты, распределение ресурсов и контроль деятельности ежемесячно или ежеквартально);
* система периодических статистических отчетов;
* система мониторинга деятельности (оценка деятельности отдельных сотрудников);
* механизмы и процедуры оперативного управления.

Кроме формальных систем управления, согласно Бэнду и Сканлану (1995), важную роль играют:

* информационная система управления (особенно финансовая отчетность, системы поддержки принятия решений, системы управления проектами);
* система управления человеческими ресурсами (система рекрутинга, система индукции (ввода нового сотрудника в организацию), система организационного обучения, система аттестации (оценки деятельности), система мотивации, система вознаграждения и наказания);
* система создания новых продуктов и технологий (система исследований и развития) - инновационный механизм организации;
* система организации организационной деятельности (правила и нормы, стандарты поведения, технологическая и техническая поддержка, система менеджмента качества, формирование команд);
* система формирования разделяемых ценностей и культуры организации;
* система использования внешних инструментов (бенчмаркинг - сравнение деятельности организации по определенным параметрам с организацией, достигшей лучших или выдающихся результатов по этому параметру, не обязательно в этой же отрасли; оценки внешних консультантов).

### *Задание 3.1.2.*

***Рассмотрите важнейшие системы, определяющие деятельность Вашей организации. Насколько эти системы соответствуют стратегии организации? Что было бы нужно изменить? Какова роль неформальных систем и сетей связей в организации? Почему они возникают? Следует ли считать наличие неформальных политических структур недостатком и дефектом организационной структуры?***

## 3.2. Власть и неформальные политические структуры

Мы уже указывали, что, не смотря на наличие множества формальных систем и процедур, огромную роль в организациях играют неформальные политические структуры, обеспечивающие устойчивое развитие и деятельность организации в условиях наличия не полностью совпадающих, а иногда и противоречивых интересов отдельных сотрудников и групп. Такие структуры возникают в любой организации, как совершенно нормальное следствие совместной деятельности людей. Они изменяются со временем и часто оказывают значительное влияние на формирование и реализацию стратегии организации. Политические структуры тесно связаны с влиятельностью и властью различных членов организации по отношению деятельности ее сотрудников. По определению Генри Минцберга "Власть это способность воздействовать или влиять на результаты деятельности (организации)". Власть это свойство личности или группы, основанное на ее отношениях с другими личностями или группами. Власть измеряется степенью зависимости (независимости) от других индивидуумов или групп относительно обеспеченности ресурсами, необходимыми для достижения целей (Томсон, 1967). Менеджеры должны уметь анализировать неформальные структуры власти, существующие на всех уровнях и во всех организациях и уметь управлять ими. Уинстенли (1995) предложил простую модель для анализа особенностей власти различных заинтересованных сторон (Рис. 3.1.3.).

**Рис. 3.2.1. Матрица власти заинтересованных сторон по Уинстенли**



### *Задание 3.2.1.*

***Используя матрицу Уинстенли, оцените власть важнейших заинтересованных сторон для деятельности Вашей организации.***

В качестве систематической методики политического анализа можно использовать методику МакМиллана (1978). По мнению этого авторитетного специалиста политика - это процесс, появляющийся когда один или несколько основных "игроков" пытаются структурировать ситуацию для достижения своих целей. Структуризация реализуется через осуществление наступательных и защитных мероприятий, определение сторонников и противников, проведение переговоров, создание альянсов и коалиций и т.п. При этом МакМиллан настаивает на проведении предварительного анализа и формулировании политической стратегии, которая затем должна быть включена в бизнес - стратегию организации (то есть это плановый процесс). Методика реализации этого процесса включает следующие основные этапы:

*политический анализ*

* анализ власти и влияния основных групп заинтересованных сторон;
* определение сторонников и противников среди этих групп;

*формулирование политической стратегии*

* проведение переговоров со сторонниками;
* формирование наступательных или оборонительных стратегий по отношению к противникам.

МакМиллан различает власть (способность реструктуризовать, активно воздействовать на ситуацию) и влияние (способность контролировать и изменять восприятие ситуации другими).   
          Важным элементом анализа власти и влияния основных групп заинтересованных сторон является кроме определения масштабов их власти (с помощью матрицы Уинстенли, например) идентифицировать источник или базис их власти. Ценную типологию различных базисов власти в организации предложил Морган (1986), выделив следующие источники власти:

* формальный авторитет (легитимная власть должности);
* контроль за ограниченными и важными ресурсами (финансы, материалы, технологии, база для инноваций, человеческие ресурсы);
* организационные структуры и процедуры (власть в силу особой организации деятельности);
* контроль процессов принятия решений (воздействия на результаты процессов принятия решений);
* контроль знаний и информации;
* управление отношениями через границы организации и ее подразделений;
* способность управлять степенью неопределенности;
* владение и использование технологий (специфические знания и навыки использования особых технологий);
* альянсы и неформальные связи;
* возможность компенсации власти и влияния (координация оппозиционных сил в ответ на чрезмерную власть и влияние, сконцентрированные в одних руках);
* символизм и управление смыслами (представление конкурентов в виде врагов, особая фразеология, риторика и язык);
* гендерная власть (власть, связанная с наличием и решением проблем неравенства по половому признаку).

Анализ власти и влияния важно дополнить рассмотрением взаимоотношений основных групп заинтересованных сторон между собой. Для этого часто используют матрицу "ключевые проблемы/основные заинтересованные стороны", отражающую отношения основных заинтересованных сторон к одним и тем же ключевым проблемам и вариантам их решения. Другая полезная матрица парных сравнений отношения заинтересованных сторон друг к другу (здесь и по строкам и по столбцам выписываются все основные группы заинтересованных сторон и далее устанавливаются их взаимоотношения). Завершить политический анализ можно графическим представлением поля сил (Рис. 3.2.2.).

**Рис. 3.2.2. Пример диаграммы анализа поля сил  
(размеры стрелок можно использовать для отражения степени власти (влияния))**

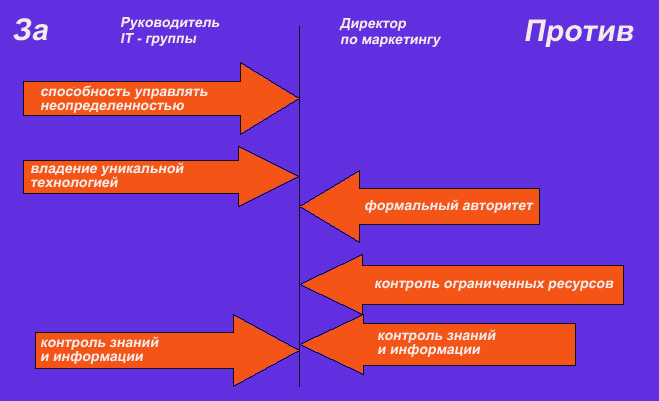


Диаграмма поля сил (использованная впервые известным психологом Куртом Левиным в 1947г.), показывает состояние определенного равновесия в ситуации, а также источники власти и ее степень. Иногда на такой диаграмме указывают цели и стремления сторон, определяя их как силы, содействующие и противодействующие определенному изменению существующего равновесия (такой пример, мы рассмотрим далее).   
          В результате политического анализа мы должны получить достаточно подробную картину, отражающую наших сторонников и противников в осуществлении определенной стратегии, оценку степени их власти (влияния), понимание источников (базиса) этой власти, а также понимание их взаимоотношений между собой.  
          Формулирование политической стратегии может быть осуществлено с помощью следующего алгоритма (МакМиллан (1978)):  
          1. Идентификация целей, которые мы надеемся достичь независимо от противоборства оппозиции.  
          2. Выбор потенциальных сторонников.  
          3. Использование независимых источников политической власти (влияния) при ведении переговоров со сторонниками.  
          4. Отселектируйте "бесполезных сторонников" (деятельность совместно с ними даст худшие результаты, чем деятельность без них).  
          5. Выберете потенциальные альянсы со сторонниками для каждой критичной области решений.  
          6. Определите сильные и слабые стороны ваших альянсов относительно сильных и слабых сторон ваших противников.   
          Далее необходимо провести переговоры с потенциальными сторонниками, для этого МакМиллан предлагает следующую процедуру подготовки к переговорам.  
          1. Соберите всю релевантную информацию, необходимую для переговоров (основа - проделанный ранее политический анализ).  
          2. Классифицируйте собранные факты в соответствии с ключевыми вопросами, которые возникнут в ходе переговоров.  
          3. Проясните и расставьте приоритеты для целей переговоров.  
          4. Выберете очередность вопросов для обсуждения на переговорах.  
          5. Выберете стратегию ведения обсуждения, для конкретных переговоров.  
          Результатом успешного переговорного процесса является формирование альянса.  
          В заключении, необходимо выработать наступательные и оборонительные стратегии по отношению к вашим противникам. При этом важно учитывать три критических фактора:

* время реализации наступательной или оборонительной стратегии (ваши альянсы не сразу набирают силу и могут иметь сначала много слабых сторон);
* информация - важно иметь своевременную, полную и достоверную информацию о противниках, их планах, возможных альянсах, альтернативных стратегиях и возможностях, внутренних проблемах и т.п.;
* возможные альтернативы - альянс со сторонниками может существенно изменить ситуацию, увеличивая число возможных альтернатив в критичных областях.

### *Задание 3.2.2.*

***Используя методику политического анализа и формулирования политической стратегии МакМиллана, а также другие концепции курса, проведите анализ политической ситуации, связанной с реализацией определенных стратегических инициатив в Вашей организации; сформулируйте политическую стратегию, включая создание возможных политических альянсов. В чем Вы видите недостатки подхода МакМиллана и как Вы бы его усовершенствовали?***

## 3.3. Организационная культура

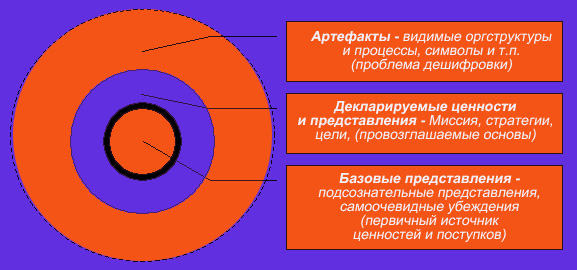
Ключевое значение в реализации стратегии в организации ОДО играет ее культура. Завершая изучение "анатомии и физиологии" организации для внедрения в ней эффективной системы регулярного стратегического и операционного менеджмента, рассмотрим один из самых важных и сложных для управления, ее элементов, а точнее особый системный срез, специфическую точку зрения, без которой любая система менеджмента и самая лучшая стратегия останутся лишь благим пожеланием. Таким важным объектом рассмотрения является культура организации.

### *Задание 3.3.1.*

***Подумайте, как бы Вы могли определить организационную культуру? Каковы ее видимые и глубинные элементы? Могут ли быть организации без культуры? Может ли культура меняться и когда это происходит? Каковы связи культуры и структуры, а также культуры и стратегии? Каковы отношения лидера организации и культуры? Какова роль организационной рутины и процесса обучения в формировании культуры организации?***

Существует несколько определений этого феномена. Мы будем следовать определению крупнейшего авторитета в области исследований организационной культуры Эдгара Шейна (1992):   
          **Культура группы (организации)** - система коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции (необходимой для развития и применения ключевых компетентностей), эффективность которой оказывается достаточной для того, чтобы считать ее ценной и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем.  
          Из этого определения вытекают несколько важных следствий:  
          1. Культура это динамическая система. Она рождается, живет, постепенно изменяясь и умирает, давая место новой культуре.  
          2. Культура формируется в группе, решающей проблемы двух типов: адаптация к изменениям внешней среды и внутренняя интеграция для эффективного использования ресурсов, технологий и ключевых компетенций, то есть в процессе реализации определенной стратегии, являясь важнейшим условием ее воплощения в жизнь.  
          3. Бывают группы и организации с еще несформированной доминирующей культурой (особенно на этапах их создания и реорганизации).   
          4. Велика роль лидера, который определяет ядро (парадигму) новой культуры организации, однако велика и роль культуры организации в формировании будущего лидера. Поэтому часто для радикального изменения культуры организации приходится приглашать лидера, сформированного вне существующей организационной культуры.  
          5. Культура - многоуровневое явление, глубинные пласты которой образуют систему коллективных базовых представлений (неформализованных, но интуитивно, подсознательно ощущаемых и разделяемых всеми членами организации). В наиболее сконцентрированном виде эти представления выражаются в базовой парадигме организации, незримо определяющей восприятие сотрудниками организации окружающей среды, роли и места организации, бизнес - деятельность и ее цели и успешные способы решения рутинных задач.  
          6. Культура фундаментально связана с организационной рутиной, которая является воплощением системы базовых коллективных представлений и обучением в организации и созданием организационного знания. Новый сотрудник, входящий в организацию должен усвоить и разделять доминирующую систему базовых коллективных представлений, в процессе индукции (ввода в строй и социализации).   
          Исследуя культуру организаций с созданного им метода клинического исследования (сущность которого, в отличие от этнографического (с позиции стороннего наблюдателя) сводится к глубокому и активному участию, как исследователя, так и самой организации в определении сущностных характеристик культуры), Э.Шейн выявил три уровня идентификации: уровни артефактов, декларируемых ценностей и представлений и недекларируемых базовых коллективных представлений, составляющих ядро организационной культуры (Рис. 3.3.1.).

**Рис 3.3.1. Три уровня идентификации культуры организации по Э. Шейну**



Другая очень важная модель организационной культуры была предложена известным специалистом в области стратегического менеджмента Г.Джонсоном и отражает важнейшие элементы организации, базирующиеся на парадигме (наиболее сконцентрированном выражении системы базовых представлений по Э.Шейну), образующие "культурную сеть" организации (Рис.3.3.2.).

**Рис. 3.3.2. "Культурная сеть" организации по Г. Джонсону**



Очевидно, каждый из Вас, работая с заданием 3.3.1. указал элементы "культурной сети" организации: определенную систему отношений подчиненности и контроля (элементы организационной структуры и систем контроля), особые неформальные политические группировки и сети связей, определенные корпоративные ритуалы и особые традиции, специфическую символику организации и особенности ее имиджа, наиболее известные истории о "героях былых времен" и корпоративные мифы, особый дизайн помещений и планировку офиса, принятый в организации дресс-код (доминирующий стиль рабочей одежды) и т.п. Все эти материальные воплощения культуры, базируются на прочной инерционной и редко изменяемой парадигме, системе ключевых базовых представлений, определяющих идентичность, неповторимую специфику организации. В известном смысле парадигма организации - квинтессенция опыта, формула успеха организации, которую практически невозможно сымитировать или повторить. Это по необходимости самый инерционный и трудно изменяемый элемент любой организации, это ее "имунная система", отторгающая и растворяющая в себе неадекватные главной формуле успеха компании действия индивидуумов или групп людей, механизм защиты организации и основа ее устойчивости. Однако, с течением времени, и этот корневой элемент организации становится дисфункциональным, противоречия накапливаются и уже не могут быть разрешены без радикальной смены старой парадигмы.

### *Задание 3.3.2.*

***Попробуйте идентифицировать главные характеристики культуры Вашей организации, используя модель Шейна, а затем и ее "культурную сеть" в соответствии с моделью Джонсона. Подумайте об адекватности базовой парадигмы Вашей организации. Есть ли проблемы? Как они проявляются в элементах "культурной сети"? Кто является автором и сторонником существующей парадигмы?***

Существует целый ряд различных способов классификации организационных культур, связанных с идентификацией их важнейших элементов и характеристик. Дилом и Кеннеди предложенная типология организационных культур на основе двух важных характеристик успешной деятельности в организации (Рис.3.3.3.):

* Приемлемая в организации степень риска при принятии решений
* Скорость получения информации по цепочке обратной связи с оценкой принятых решений.

**Рис 3.3.3. Типология организационных культур Дила - Кеннеди**



Другая известная классификация организационных культур принадлежит влиятельному английскому исследователю Чарльзу Хенди, который в основу типологии положил источник силы, фокусирующей ресурсы организации, часто совпадающий с источником власти. Хенди различает 4 источника такой фокусировки усилий организации (Рис.3.3.4.):

* Формальная власть и концентрация критичных ресурсов (обычно информации);
* Неформальный авторитет личности и лидера (обладание уникальными знаниями, опытом и информацией);
* Роль в организационной структуре отношений и связанные с ней источники власти;
* Задача, определяющая соответствующее распределение ресурсов и изменения в структуре.

**Рис.3.3.4. Типология организационных культур по Ч. Хенди**



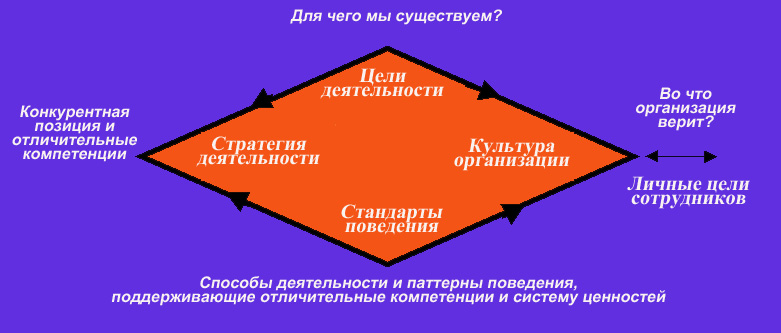
Этим источникам фокусирующих сил, Хенди поставил в соответствие архетипические имена древнегреческих богов.   
          Очевидно, что культура власти (культура) Зевса отличает небольшие и молодые организации с сильным лидером, менеджером - предпринимателем, часто создавшим эту организацию, культура роли (культура Аполлона) отличает, напротив, крупные машинные бюрократии и многоуровневые иерархические организации, культура личности (культура Диониса) характерна для инновационных исследовательских организаций и профессиональных бюрократий, имеющих влиятельных лидеров - профессионалов, а культура задачи (культура Афины) отличает хорошо организованные команды в подразделениях типа адхократий.

### *Задание 3.3.3.*

***Используя изученные типологические схемы, идентифицируйте культуру Вашей организации, субкультуры отдельных подразделений.   
          \*\*\* Предложите собственную систему координат для классификации культур организаций (еще лучше учреждений образования). Очевидно, что опорные параметры для типологии должны обладать "достаточной различающей силой", т.е. интуитивно разные культуры организаций должны занять разные кластеры в Вашей классификации.***

Заключительный важный аспект нашего краткого изучения особенностей сложного феномена - организационной культуры будет связан с взаимоотношением и ролью организационной культуры в реализации стратегии организации.  
          Полезная концепция, связывающая воедино различные уровни организационной культуры и реализуемой статегией организации является модель, предложенная Э. Кэмпбеллом и С. Еунг (1991). Эта концепция указывает на необходимость взаимного соответствия и поддержки со стороны стратегии организации и ее миссией (провозглашаемыми целями), нормами поведения и организационной культурой (Рис. 2.5.8.)

**Рис. 3.3.5. Согласованность и взаимная поддержка стратегии и культуры организации (по Э. Кэмпбеллу и С. Еунг, 1991)**



### *Задание 3.3.4.*

***Используя модель Кэмпбелла-Еунг, рассмотрите соответствующие элементы стратегии и культуры Вашей организации. Обеспечивается ли соответствие между ними? В чем вы видите проблемы с точки зрения рассмотренной концепции?***