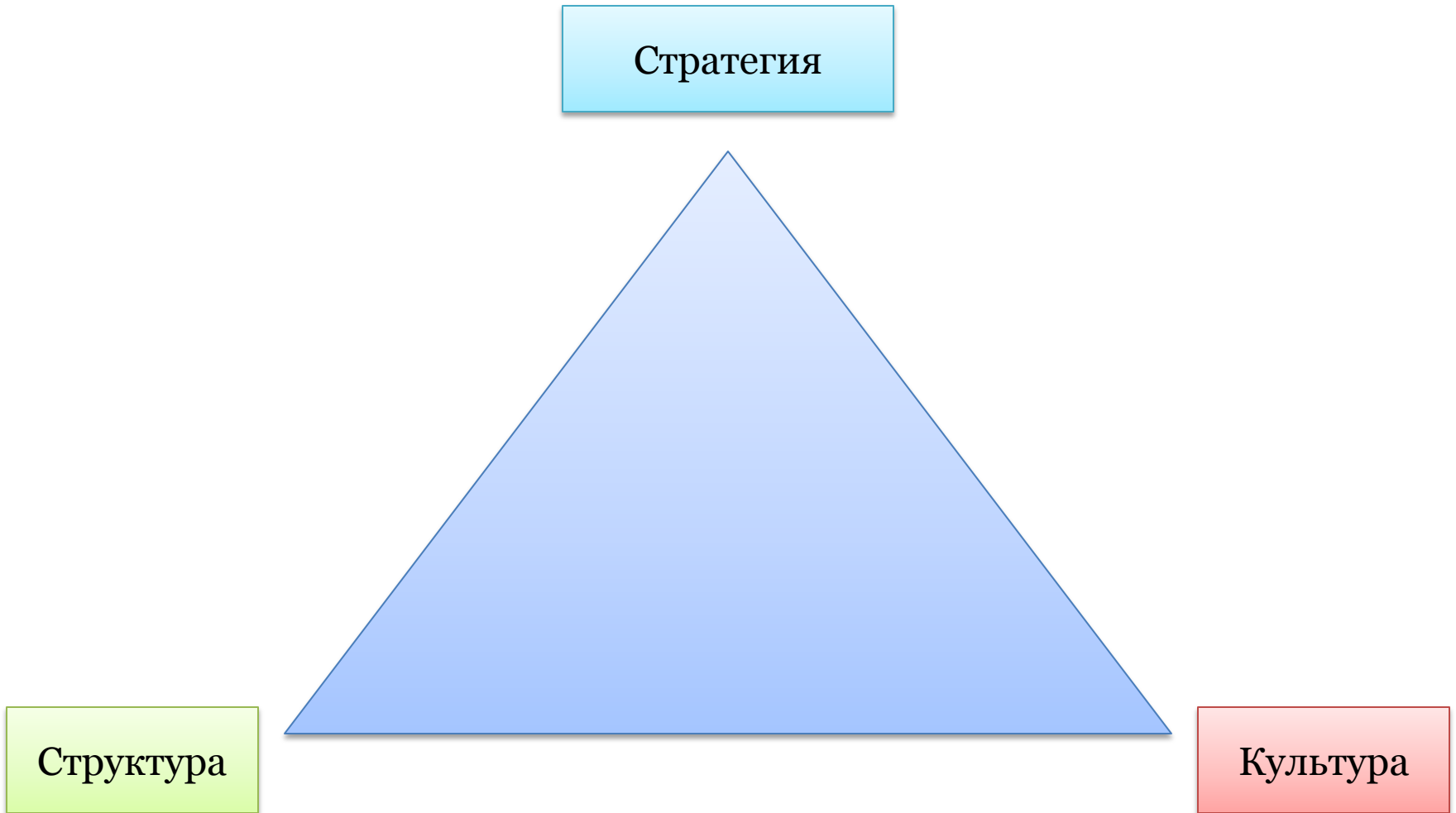


Тема 5

Организационная диагностика

Магический треугольник организации



Иерархические уровни стратегии



Модель «шести ячеек» М. Вайсборда



МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Матрица Вайсборда

	Формальная система <i>(Работа, которую надо сделать)</i>	Неформальная система <i>(Процесс выполнения работы)</i>
1. Цели	Ясность целей	Соглашение относительно целей
2. Структура	Функциональная, проектная или матричная?	Как в действительности делается или не делается работа?
3. Взаимоотношения	Кто с кем должен иметь дело и по какому поводу?	Насколько они эффективны? Качество взаимоотношений? Способы управления конфликтами?
4. Вознаграждения	Явно определенные системы В чем их суть?	Неявное, психологическое вознаграждение Что люди думают об оплате их труда?
5. Лидерство	Чем управляют менеджеры высшего уровня?	Как? Нормативный «стиль» администрирования?
6. Вспомогательные механизмы	Система бюджетов Управление информацией Планирование Контроль	Для чего они используются? Как они функционируют на практике? Как и кто нарушает эти системы?

В качестве примера рассмотрим организацию, для диагностики которой применялась модель «шести ячеек».

Компания ААА (оптовая торговля промышленными товарами на региональном рынке).

Цель проекта - диагностика текущего состояния взаимоотношений между подразделениями и между сотрудниками внутри подразделений.

Результаты диагностики. Проведенная диагностика показала, что в Компании существует ряд взаимосвязанных проблем.

1. Отсутствие сформулированной стратегии развития Компании и ее единого понимания у менеджеров высшего и среднего звена.

2. Структура Компании сложилась исторически, без учета ее сегодняшних целей, поэтому является противоречивой и непоследовательной. Отсутствие формализованной стратегии не позволяет произвести даже оценку существующей структуры Компании, тем более ее оптимизацию.

3. Несоответствие этапа жизненного цикла развития Компании и существующей системы управления - отсутствие делегирования полномочий, отсутствие перехода от экстенсивного развития к повышению эффективности.

4. Отсутствие формальной системы коммуникаций, что снижает эффективность взаимодействия между подразделениями.

5. Отсутствие системы мотивации, ориентированной на результаты деятельности Компании в целом, и, как следствие, отсутствие у персонала чувства принадлежности к единой организации.

6. Отсутствие лидерства и командного духа на уровне как высшего, так и среднего менеджмента.

Очевидно, что при ее продаже потенциальному покупателю владельцы вряд ли смогут рассчитывать на значительную прибавку к стоимости имевшейся у Компании недвижимости (офис, склад), автотранспорта, остатков на складе и клиентской базы.

Рекомендации консультантов были направлены в первую очередь на разработку (совместно с топ-менеджерами) стратегии роста, в данном случае ориентированной на географическую экспансию; построение системы формальных коммуникаций и создание командного духа на уровне высшего менеджмента. Главным результатом консультационного проекта стало осознание собственниками необходимости санации указанных проблем в качестве «предпродажной» подготовки компании.

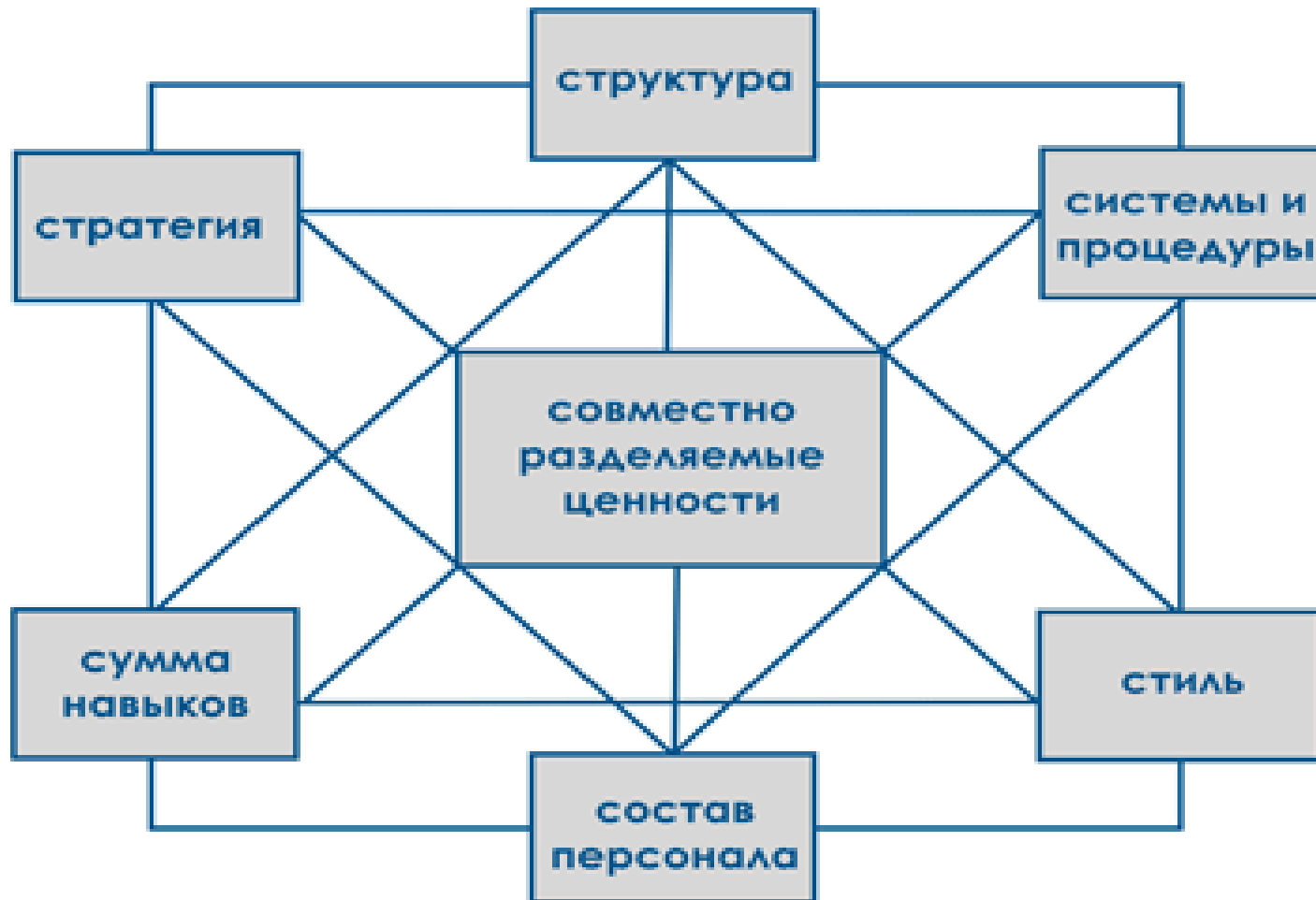
6W устойчивого роста бизнеса



Модель Берка - Литвина



Модель «7С McKinsey»



ХАРАКТЕРИСТИКИ ЭЛЕМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ

Элементы управления	Характеристики элементов
Стратегия	<i>Курс на распределение ограниченных ресурсов для достижения намеченных целей</i>
Структура	<i>Описание характеристики организационной схемы</i>
Системы и процедуры	<i>Описание процессов и установление процедур (например, систем планирования, управления качеством и т.д.)</i>
Состав персонала	<i>«Демографическая» характеристика важнейших категорий персонала в компании</i>
Стиль	<i>Характер действий ведущих управляющих для достижения целей фирмы</i>
Сумма навыков персонала	<i>Способности, отличающие персонал и фирму в целом</i>
Совместно разделяемые ценности	<i>Важнейшие ценности или основополагающие концепции, которые доводятся до сознания всех сотрудников фирмы</i>

ХАРАКТЕРИСТИКИ СТРУКТУРНЫХ ПОСТРОЕНИЙ по Г. Минцбергу

<i>Характеристика</i>	Простая структура	Механистическая бюрократия	Профессиональная бюрократия	Дивизиональная структура	Проектная организация
БАЗОВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ					
<i>Концентрация власти</i>	Руководители высшего уровня	СЕО и проектировщики процесса выполнения работ	Профессионалы	Руководители подразделений	Ученые, tecnократы и менеджеры среднего звена
<i>Ключевой механизм координации</i>	Прямое руководство	Стандартизация работы	Стандартизация умений	Стандартизация результатов	Взаимное согласование
СИТУАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ					
<i>Возраст и размер</i>	Молодая, малая	Старая, крупная	Разная	Старая, очень крупная	Молодая, малая или средняя
<i>Технология</i>	Простая, стандартная	Массовое производство, крупная партия	Сложная; использует стандартизированное обучение	Разделяемая; разнообразная	Сложная, автоматизированная или стандартная
<i>Сложность и динамизм внешней среды</i>	Простая и динамичная	Простая и стабильная	Сложная и стабильная	Простая и стабильная в подразделениях	Сложная и динамичная
СТРУКТУРНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ					
<i>Департаментализация</i>	Функциональная	Функциональная	Функциональная или смешанная	Дивизиональная или смешанная	Матричная; использует интеграторов
<i>Формализация</i>	Низкая	Высокая	Низкая	Низкая внутри подразделений	Низкая
<i>Использование методов горизонтальной координации</i>	Слабое	Слабое	Интенсивное среди профессионалов	Слабое между подразделениями, умеренное внутри подразделений	Интенсивное
<i>Управленческое консультирование</i>					© С.Р. Филонович

Проблемы организационной диагностики

Трудности реализации системного подхода.

Системный подход предполагает рассмотрение организации с учетом всех наиболее значащих факторов, влияющих на эффективность функционирования организации. Следовательно, тот, кто будет проводить диагностику системы менеджмента, должен обладать навыками системного подхода.

Фактор времени и широта охвата.

Диагностика будет эффективна только в том случае, если ее результаты будут в значительной степени верны в течение некоторого времени после ее окончания (условие квазистационарности). Следовательно, к диагностам (тем, кто проводит диагностику) предъявляется жесткое требование провести ее оперативно и на оптимальной выборке.

Человеческая психология.

Поскольку диагностика системы менеджмента проводится методом опроса определенной выборки заинтересованных лиц (стейкхолдеров), инсайдерам (тем, кто работает внутри организации) будет тяжело реализовать такой опрос: опрашиваемые могут не быть откровенными, опрашивающие будут пристрастны в своих выводах.

Разнообразие мнений.

Поскольку при диагностике опрашивается значительное число людей, необходимо каким-то образом учесть все их мнения, в том числе и прямо противоположные.

При самодиагностике организации зачастую невозможно справиться с указанными трудностями. Использование внешних консультантов, независимых в своих выводах, позволяет «убить» сразу нескольких зайцев:

- ✓ добиться максимальной откровенности опрашиваемых;
- ✓ получить выводы специалистов, материально не заинтересованных в их содержании, т.е. добиться объективности анализа;
- ✓ получить выводы специалистов, основанные на их опыте диагностики других компаний.

Внешний аудит

STEP

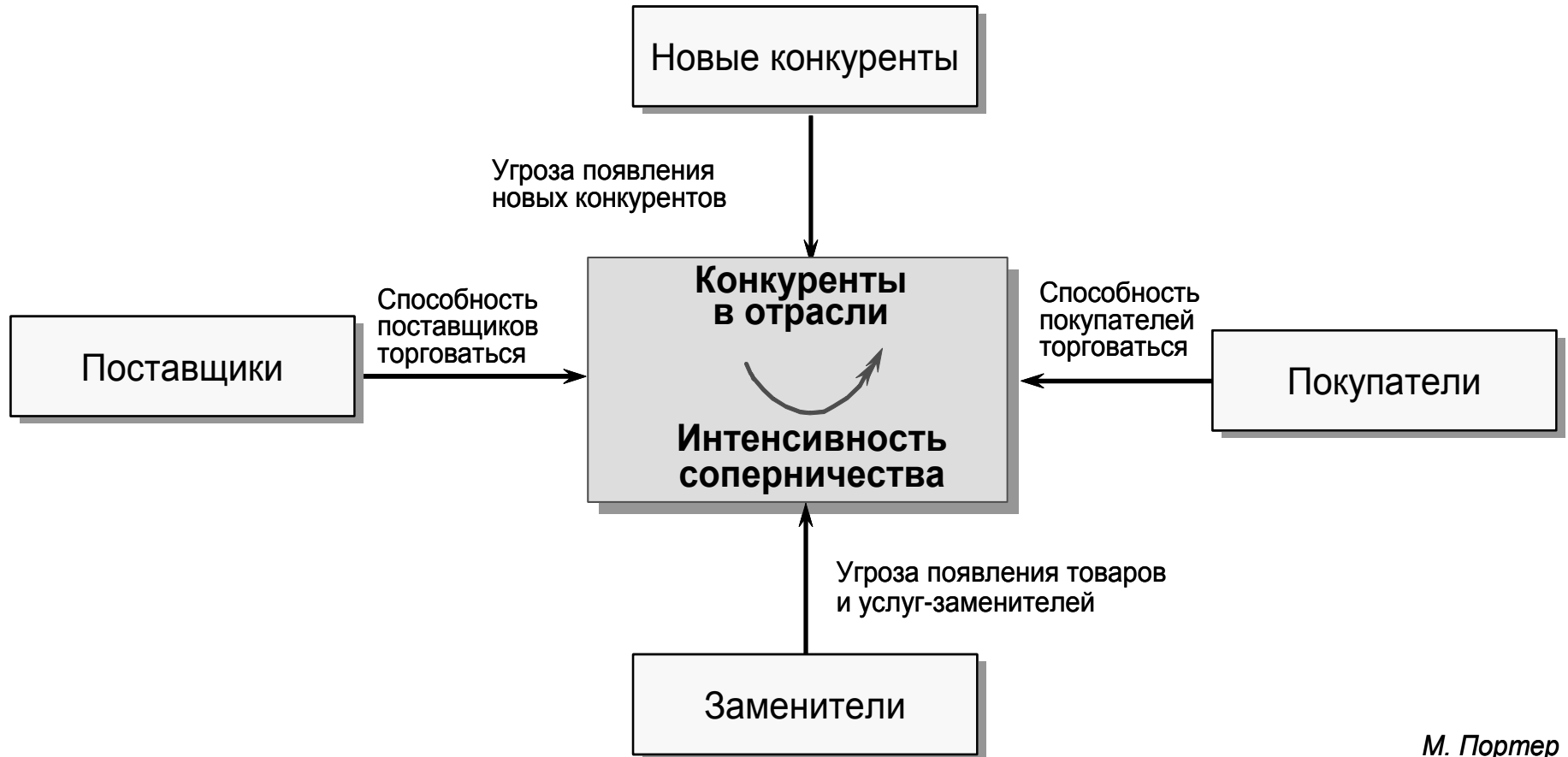
STEEP

STEEPPV

SWOT

ВНЕШНИЙ АУДИТ

Пять сил Портера



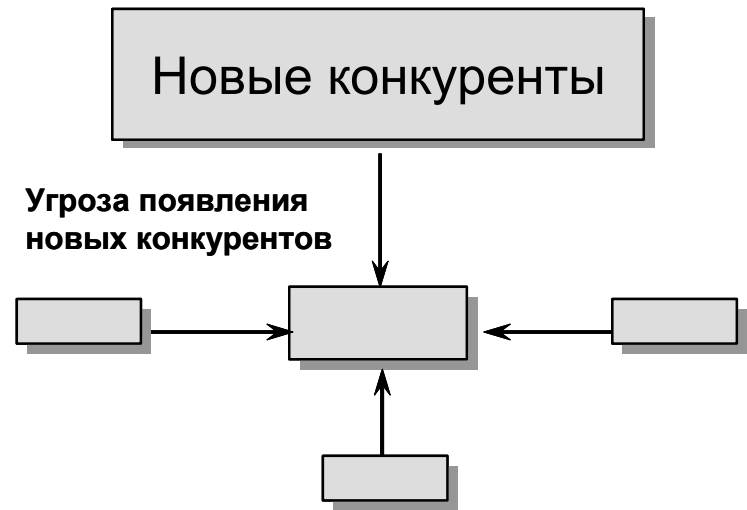
М. Портер

ПЯТЬ СИЛ ПОРТЕРА: препятствия на пути проникновения на рынок

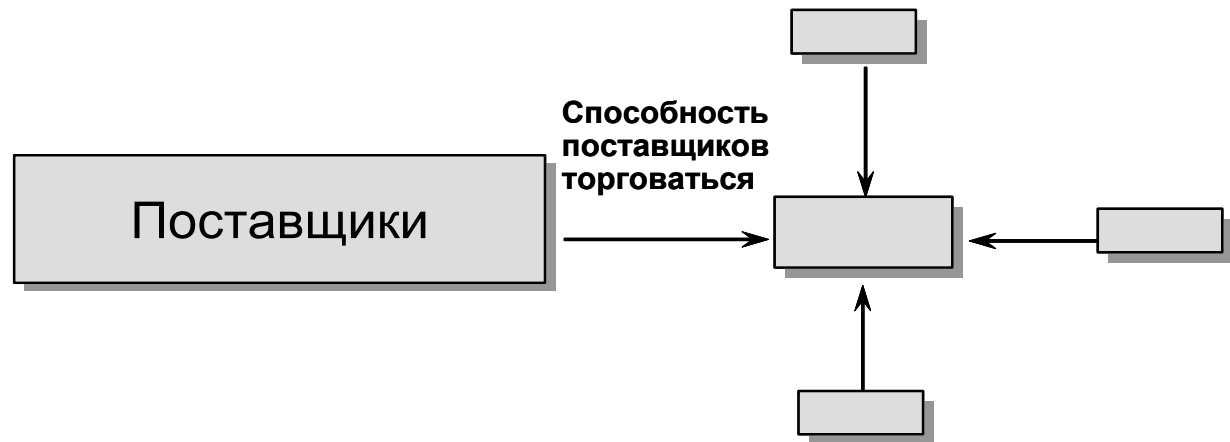
Препятствия на пути проникновения на рынок: угроза появления новых конкурентов

- ♦ *Экономия от масштаба - Специализация, разделение труда, вызывающее сокращение долгосрочных издержек.*
- ♦ *Различия в патентованных товарах - Дифференциация в предложении товаров.*
- ♦ *Известность торговой марки - Важность приобретения торговой марки известности.*
- ♦ *Издержки на перепрофилирование - Расходы, связанные с переходом из одной отрасли в другую.*
- ♦ *Потребности в капитале - Размер капитала, необходимого для начала бизнеса в некоторой индустрии.*
- ♦ *Доступ к сетям сбыта - Если необходим сбыт, насколько доступны соответствующие сети?*
- ♦ *Абсолютные ценовые преимущества - Имеют ли конкуренты большие ценовые преимущества, которые будет трудно преодолеть?*
- ♦ *Правильная кривая обучения - Насколько длинной окажется кривая обучения для данной индустрии, прежде чем уменьшатся долгосрочные издержки?*

- ♦ *Доступ к потребляемым факторам - Доступ к сырью, поставщикам и т.д.*
- ♦ *Адекватно низкие издержки на разработку новых продуктов - Малы или велики издержки, связанные с разработками в данной отрасли?*
- ♦ *Государственная политика - Правительство будет поддерживать новых конкурентов или препятствовать их появлению?*
- ♦ *Ожидаемые отношения - Будут ли существующие в отрасли конкуренты решительно бороться против новичков?*



ПЯТЬ СИЛ ПОРТЕРА: сила поставщиков



Детерминанты силы поставщиков

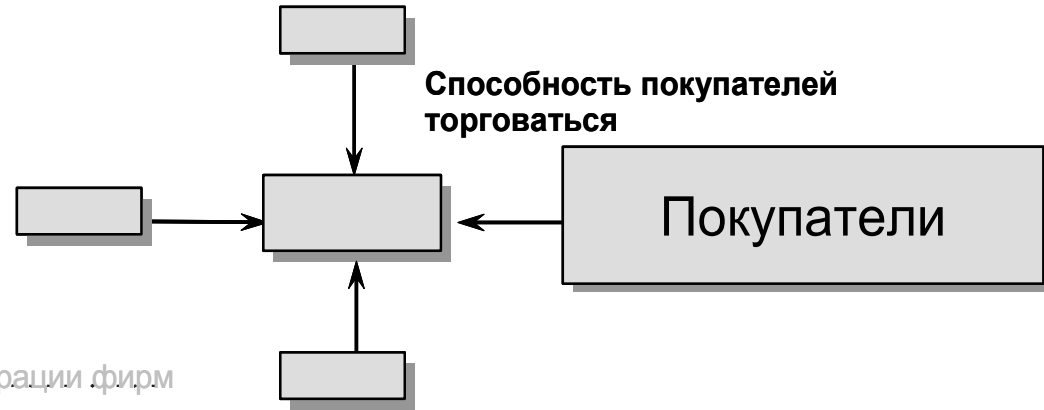
- ♦ Дифференциация потребляемых факторов - *Зависят ли поставщики от индустрии?*
- ♦ Издержки переобучения для поставщиков и фирм отрасли - *Могут ли поставщики легко переключаться с одной отрасли на другую?*
- ♦ Наличие заменяющих потребляемых факторов - *Доступны ли заменители?*
- ♦ Концентрация поставщиков - *Много ли существует поставщиков и сконцентрированы ли они в одной области?*
- ♦ Значимость объемов для поставщика - *Важны ли для поставщика большие продажи?*
- ♦ Издержки по отношению к общим закупкам в отрасли - *Могут ли издержки от потери одного покупателя компенсироваться другим?*
- ♦ Влияние потребляемых факторов на издержки или дифференциацию - *Дорого ли сырье, используемое поставщиком?*
- ♦ Опасность вперед идущей интеграции в сравнении с обратной вертикальной интеграцией фирмы в отрасли - *Может ли покупатель в рамках отрасли перейти к выпуску продукта, производимого поставщиком?*

ПЯТЬ СИЛ ПОРТЕРА: сила покупателя

Детерминанты силы покупателя

Возможности ведения торга

- ◆ Концентрация покупателей относительно концентрации фирм
- Много ли имеется покупателей?
- ◆ Объем закупок - Большие ли объемы товара берет покупатель?
- ◆ Издержки покупателя при смене поставщика относительно издержек поставщика при смене покупателя - *Может ли покупатель с легкостью перейти к новому поставщику?*
- ◆ Информация, которой обладает покупатель - *Каким объемом информации в отношении отрасли поставщика, цен, производства и пр. владеет покупатель?*
- ◆ Способность проводить обратную вертикальную интеграцию
- *Может ли покупатель производить сырье и другую продукцию, которые предоставляет поставщик?*
- ◆ Товары-заменители - *Какие еще альтернативы может рассматривать покупатель?*



Ценовая чувствительность

- ◆ Цена/общие закупки - *Делает ли покупатель оптовые закупки или продукт дорогостоящий?*
- ◆ Различия в продукте - *Дифференцировано ли предложение продукта?*
- ◆ Значимость торговой марки - *Важна ли торговая марка для покупателя?*
- ◆ Фактор «качество/цена» - *Хочет ли покупатель приобрести дорогостоящий продукт высшего качества или дешевый продукт?*
- ◆ Прибыли покупателя - *Какова норма прибыли покупателя, хочет ли он снизить издержки?*

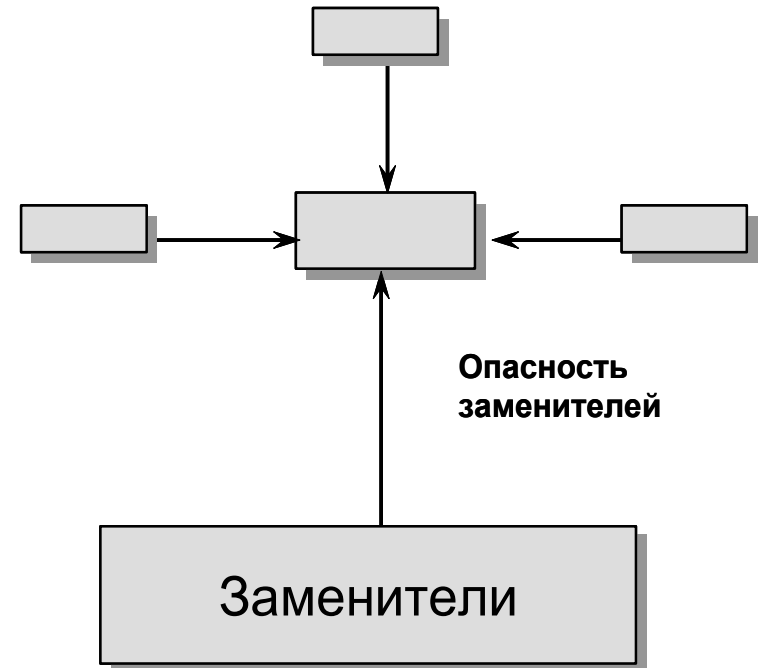
М. Портер

© С. В. Филиппов

ПЯТЬ СИЛ ПОРТЕРА: опасность заменителей

Детерминанты опасности заменителей

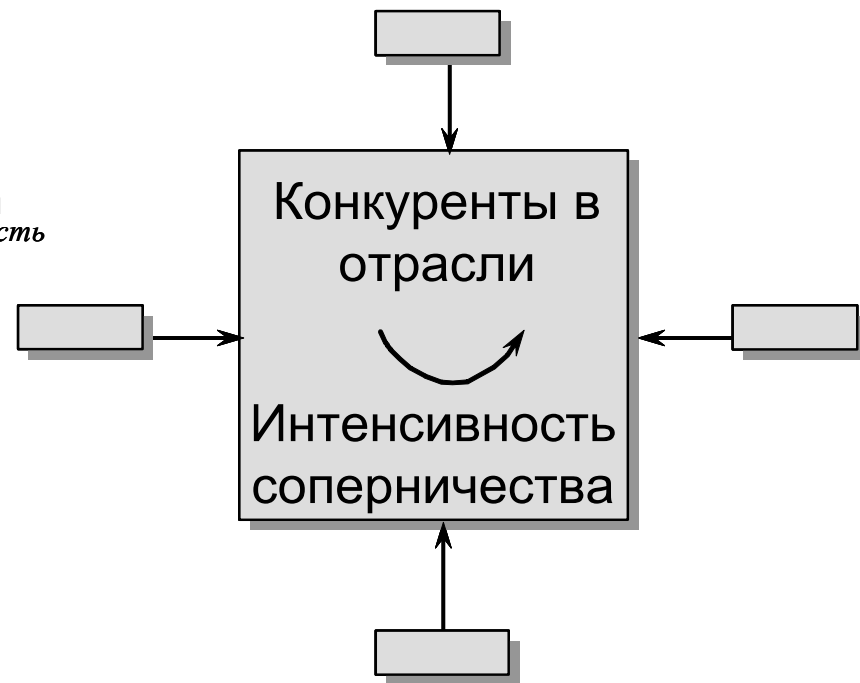
- ♦ *Относительная ценовая эффективность заменителей - Большую или меньшую полезность обеспечивают заменители при той же цене?*
- ♦ *Издержки перехода - Оправдывают ли издержки перехода на продукт-заменитель этот переход?*
- ♦ *Предрасположение покупателя к заменителю - Вероятно ли, что покупатель приобретет заменитель? Делал ли он это ранее?*



ПЯТЬ СИЛ ПОРТЕРА: ИНТЕНСИВНОСТЬ СОПЕРНИЧЕСТВА

Детерминанты соперничества

- ♦ Рост индустрии - *Отрасль находится на стадии роста или зрелости? Есть ли место для множества новых соперников?*
- ♦ Фактор «фиксированные (или сохраняющиеся) цены/большая ценность» - *Обеспечивает ли один из конкурентов большую ценность товара при фиксированной цене?*
- ♦ Временное наличие незагруженных мощностей - *Имеется ли в отрасли недогрузка или нехватка производственных мощностей?*
- ♦ Различия в продуктах - *Имеются ли существенные различия в продуктах?*
- ♦ Значимость торговой марки - *Обеспечивает ли торговая марка конкурентные преимущества?*
- ♦ Издержки переориентации - *Насколько велики препятствия, связанные с издержками переориентации?*
- ♦ Концентрация и равновесие - *Расположены существующие конкуренты в одном регионе или нет?*
- ♦ Информационные осложнения - *Знают ли конкуренты детали бизнеса друг друга и могут ли вследствие этого получить какие-либо конкурентные преимущества друг над другом?*
- ♦ Диверсифицированность конкурентов - *Зависят конкуренты только от одной отрасли или нет?*
- ♦ Корпоративные ставки - *Что стоит на кону в случае неудачи организации?*
- ♦ Трудность ухода - *Насколько велики препятствия в отношении ухода из отрасли?*



М. Портер

© С.Р. Филонович

Приемы внутреннего аудита

- Изучение истории организации
- Наблюдение
- Интервью
- Фокус-группы
- Анкетирование
- Изучение документов

Типы интервью

- Структурированное
- Полуструктурированное
- Неструктурированное
- Групповое

Приемы правильного интервьюирования

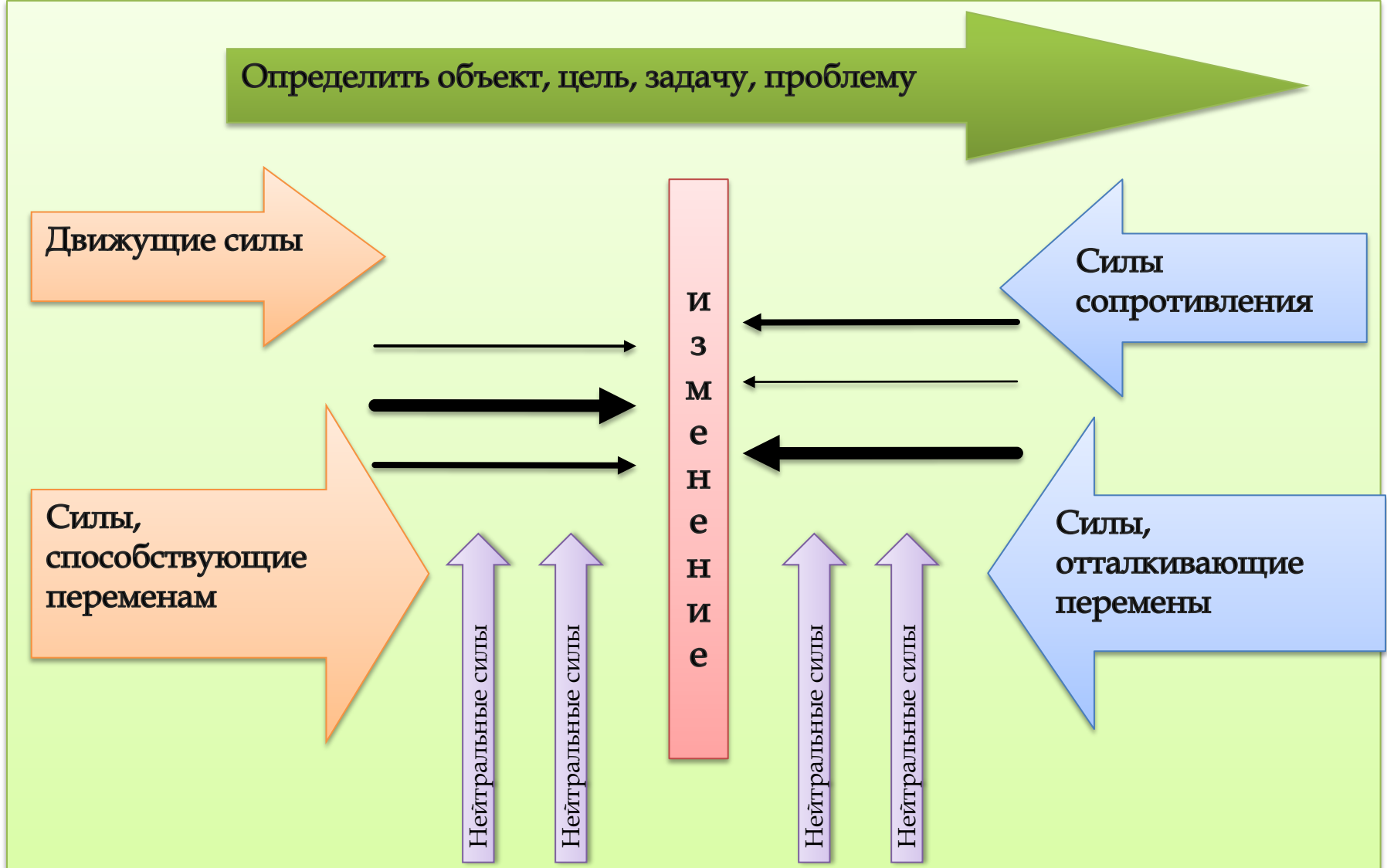
- Разработайте график
- Разделите время интервью на тематические блоки
- Соблюдайте баланс между доброжелательностью и объективностью
- Объясните цель и гарантируйте конфиденциальность
- Убедитесь, что вашему собеседнику комфортно
- Обеспечьте приватный характер интервью
- Финсируйте интервью в приемлемой форме

АНКЕТЫ

Типы вопросов:

- ✓ факт-мнение
- ✓ открытые-закрытые
- ✓ утверждение-вопрос
- ✓ описание
- ✓ перечни

Анализ поля сил



Фокус-группы

Продолжительность	Не более 1,5 часов
Присутствующие	Группа равных по положению лиц, а не группа лиц с разными функциями или находящимися на разных ступенях иерархии
Применима для	Изучения отношения и мнений Исследование коммуникаций Формирования обзора организации

Фокус-группа – встреча до 10 человек, которую ведет фасилитатор, для сбора информации и выяснения отношения и мнений, которая в смысле затрат выгоднее индивидуального интервью

Золотые правила организационной диагностики

- Помните об избыточности информации
- Не теряйте цель
- Думайте о том, кто должен владеть информацией
- Держите клиента в курсе дела, информируйте о своих находках

Представляя клиенту результаты

- Выберите метод, соответствующий стилю клиента
- Используйте понятный язык
- Обоснуйте каждую из альтернатив (также как и ее оценку)
- Избегайте сюрпризов