

Структура организации

Курс теории организаций
Павел Васильевич Романов

Рациональные системы

- Вебер – сходство современных бюрократических организаций
- Уди – характеристики структуры переменны
- Влияние структуры на поведение участников, неформальную структуру, коммуникацию
- От закрытой – к открытой системе
- Структура полномочий и разделения обязанностей
- Идеи Тейлора и Файоля о структуре организации
- Бюрократическая структура – механизмы оптимизации



Естественные системы



- Михельс (жесткая политическая среда)
- Зелзник, Кларк – приспособление к среде, выживание
- Саймон, Марч – структурные условия смягчают или усиливают когнитивные ограничения
- Формальная-неформальная структура
- Неформальная группа и ее влияние на выработку (Хоугорнский эксперимент).
- Структурная модернизация в соответствии с идеями ШЧО

Открытые системы

- Канн, Томпсон, Кац – неполнота организаций, зависимость от ресурсов, результатов деятельности
- Ресурсы – сырье, материалы, персонал, символические
- Результаты – продукция, клиенты
- Структуры – селекция и фокусировка средовых факторов
- Соответствие структуры организации внешней среде - адаптация
- Роль коммуникации в адаптационных процессах
- Акцент на морфогенезис, изучение обратных связей



Технологии и структура

- Вудворд – технология влияет на структуру
- Томпсон, Перроу – технологии не только промышленное производство
- Вудворд – организации преобразуют вводимые ресурсы в результаты деятельности
- Хиксон, Пью, Физи – уровни технологии, различия в материалах, операций и техник, знаний, используемых в процессе

Технологии и структура

- В одной и той же организации разные технологии на разных уровнях
- более рутинизированные - более высокая централизация, больше формализация ролей и менее квалифицированные исполнители
- Больше специализации – большое подразделений, уровней власти, административного персонала

Размер организаций и численность

- Выше размеры – меньше доля управленческого аппарата для промышленности (Мелман, Бендикс)
- В госпиталях, школах – обратная связь
- Зависимость от сложности задач, однородности функций, разделения труда
- Неоднородность административного компонента (менеджеры- уменьшение, клерки - рост)

Размер организаций и дифференциация

- Вертикальная и горизонтальная дифференциация, пространственная дисперсия
- Рост дифференциации по мере роста организаций
- Функциональная дифференциация (адаптивное улучшение) и сегментация (филиалы)
- Увеличение дифференциации – рост административного компонента, менеджеров
- Разные средства координации
- Специализированная и рутинизированная дифференциация (различия в самоконтроле)

Трансформация корпораций в второй половине XX века

- 1920-1940 гг - *Классическая корпоративная структура - разграничение собственности и управления (фордизм)*
- 1950-1960 гг - *постфордизм*” или “*этап гибкой специализации*” (новые технологии, децентрализация, демассификация и фрагментации производства повышение квалификации, самостоятельности работников
- 1970-80 гг - *децентрализованные и деиерархизированные системы управления, принятие решений на максимально низком уровне, рост творческого потенциала работников*
- 1980-1990 гг - *завершение истории классической индустриальной корпорации. возникновение социальной общности, изменение внутренней структуры*

Этатистские корпорации

- Развитие этатистских корпораций
- Крупнейшая корпорация – государство
- главная цель - реализация задач, поставленных государством
- способность добиваться успехов лишь на относительно узких направлениях
- успехи достигались, в количественном отношении
- главным инструментом их конкурентоспособности становились искусственно заниженные издержки
- потребность в гигантских инвестициях для развития, неспособность обеспечить высокую эффективность производства
- невосприимчивость к технологическому прогрессу

Креативные корпорации

- Деятельность в первую очередь отвечает внутренним устремлениям и идеалам создателей и выходит за рамки экономической целесообразности.
- Строится вокруг творческой личности, гарантирующей ее устойчивость и процветание
- Такие хозяйственные образования чаще всего не следуют текущей хозяйственной конъюнктуре, а формируют ее
- Обнаруживают возможность постоянно преобразовываться, давая жизнь все новым и новым компаниям

Структура, ориентированная на экономическую эффективность и обучение

← Преобладающий подход в структуре →	
Доминирование вертикальной структуры (эффективность) <ul style="list-style-type: none">• Специализация задач• Жесткая иерархия, множество правил• Вертикальная коммуникация, система отчетности• Централизованное принятие решений	Доминирование горизонтальной структуры (обучение) <ul style="list-style-type: none">• Распределение задач, полномочий• Нестрогая иерархия, минимум правил• Горизонтальная коммуникация, непосредственное общение• Множество команд и рабочих групп• Децентрализованное принятие решений

Виды структур

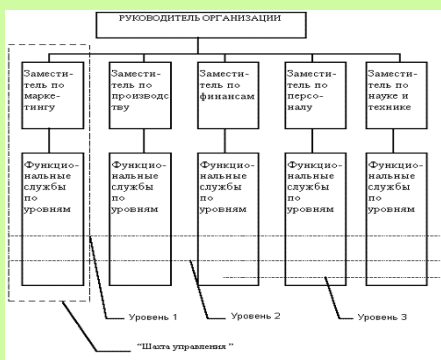
- Формальные-неформальные
- Механические-органические
- Централизация-децентрализация
- Жесткость-гибкость

Типы структур

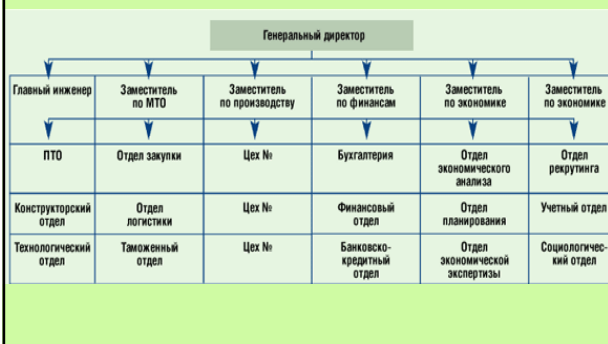
- Иерархические/механические структуры (линейная, функциональная, линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизионная)
- Органические структуры (кроссфункциональная, бригадная)
- Проектные структуры (матричная, объемная)
- Распределенные структуры (модульная, гибридная)

Механические структуры

Линейная структура



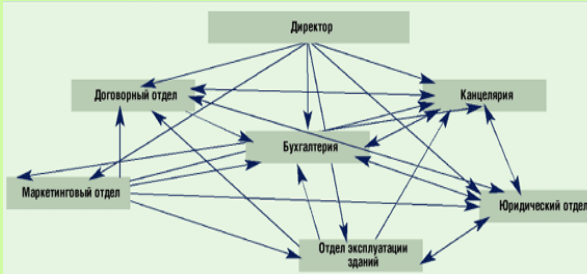
Линейно функциональная структура



Линейно-штабная структура



Функциональная структура



Дивизионная структура-1



Дивизионная структура-2

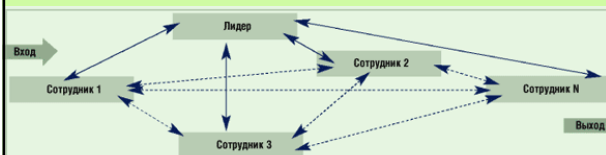


Органические структуры

Органические структуры

- Кроссфункциональная
- Программно целевого типа
- Матричные
- Модульные
- Венчурные
- Предпринимательские
- Атомистские
- Сетевые
- Виртуальные

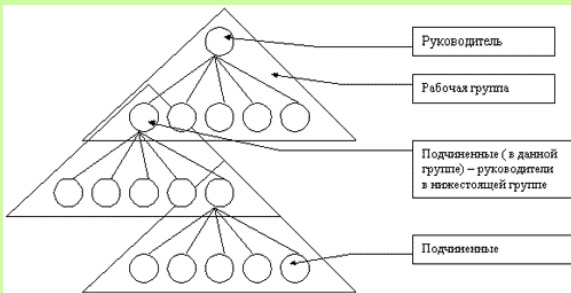
Команда единомышленников

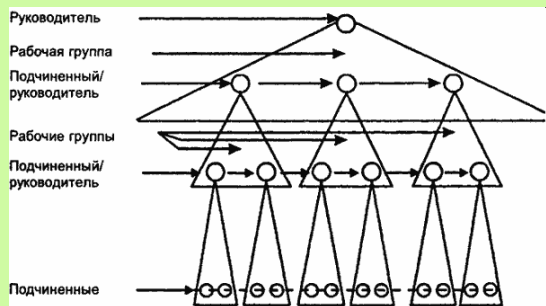


Кроссфункциональная структура (с сохранением функц. подразделений)

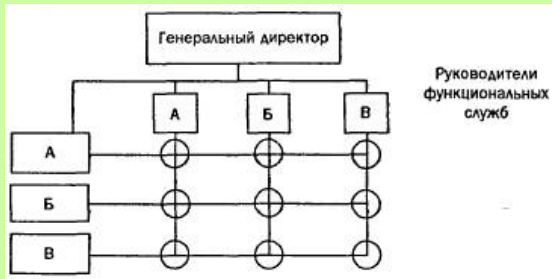


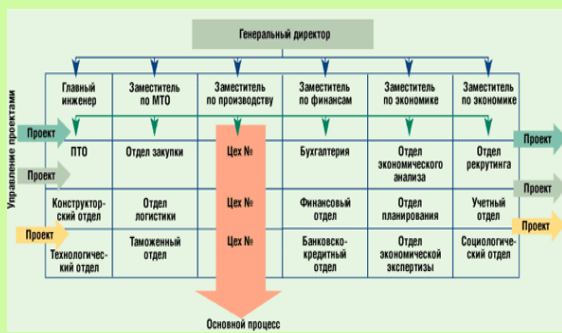
Кроссфункциональная структура (бригадная)





Матричная структура





Матричная структура (Toyota)

Корпоративная деятельность	Планирование производства продукции	Проектирование изделия	Подготовка производства	Материально-техническое снабжение	Производство	Товарооборот
Функции	Техническое планирование	Проектирование	Планирование производства	Материально-техническое снабжение	Фирма "Мотомаги"	Товарооборот внутри страны
	Планирование производства продукции	Испытания	Организация производства	Контроль материально-технического снабжения		Товарооборот за рубежом
Качество	□	□	□	□	□	□
Затраты	□	+	□	□	□	□
Технология	□	□	□	□	□	□
Производство	□	+	□	□	□	□
Маркетинг	□	□	□	□	□	□
Персонал	□	□	□	□	□	□

Управление по подразделениям

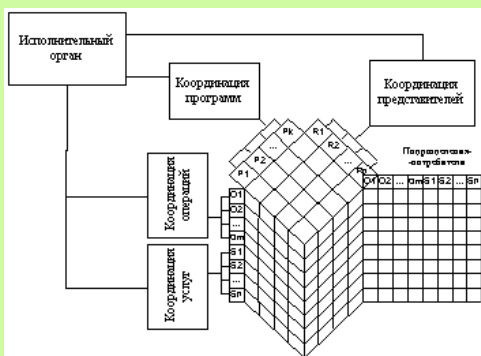
Управление по целевым программам

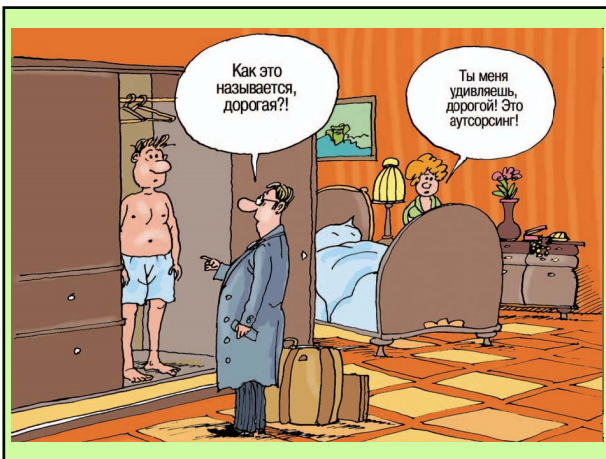
Горизонтальные информационные связи

- Связь по горизонтали
- Информационные системы
- Прямые контакты (связной)
- Рабочие группы
- Постоянный интегратор
- Команды \ виртуальные команды
- Операции, услуги, программы

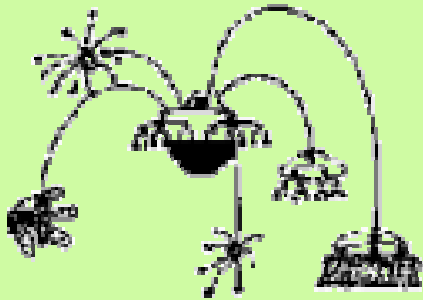


Многомерная организационная структура





Модульная структура. Гибридные структуры



Проблемы структуры



- Симптомы структурного несоответствия
- Решения принимаются с задержкой или недостаточно качественно
- Организации не отвечают инновациям на изменения в окружающей среде
- Слишком много явных конфликтов

Дополнительная литература

- Дафт Р. Теория организаций. М.: Юнити-Дана, 2006. с.100-142
- Лафта Дж. Теория организаций. М: ТК Велби, изд-во Проспект, 2003. С.243-275
- Щербина В.В. Структура организации // Социальные теории организаций: Словарь. М: Инфра-М, 2000.
Щербина В.В. Социальные теории организаций: Словарь. М: Инфра-М, 2000. – департаментализация (с. 38), дивизиональная структура организации (41), линейная структура организации (94), матричная структура (97), функциональная структура управления (211)
- Милнер Б.З. Теория организаций / Теория организаций. Антология. М: Академический проект, Годадеамус, 2005. с.105-128
- Минцберг Г. Структура в кулаке / Теория организаций. Антология. М: Академический проект, Годадеамус, 2005. с.513-566
