

# Лекция 7. Организационные структуры

# **ПРОСТАЯ СТРУКТУРА**

**Основной координационный механизм:** прямой контроль

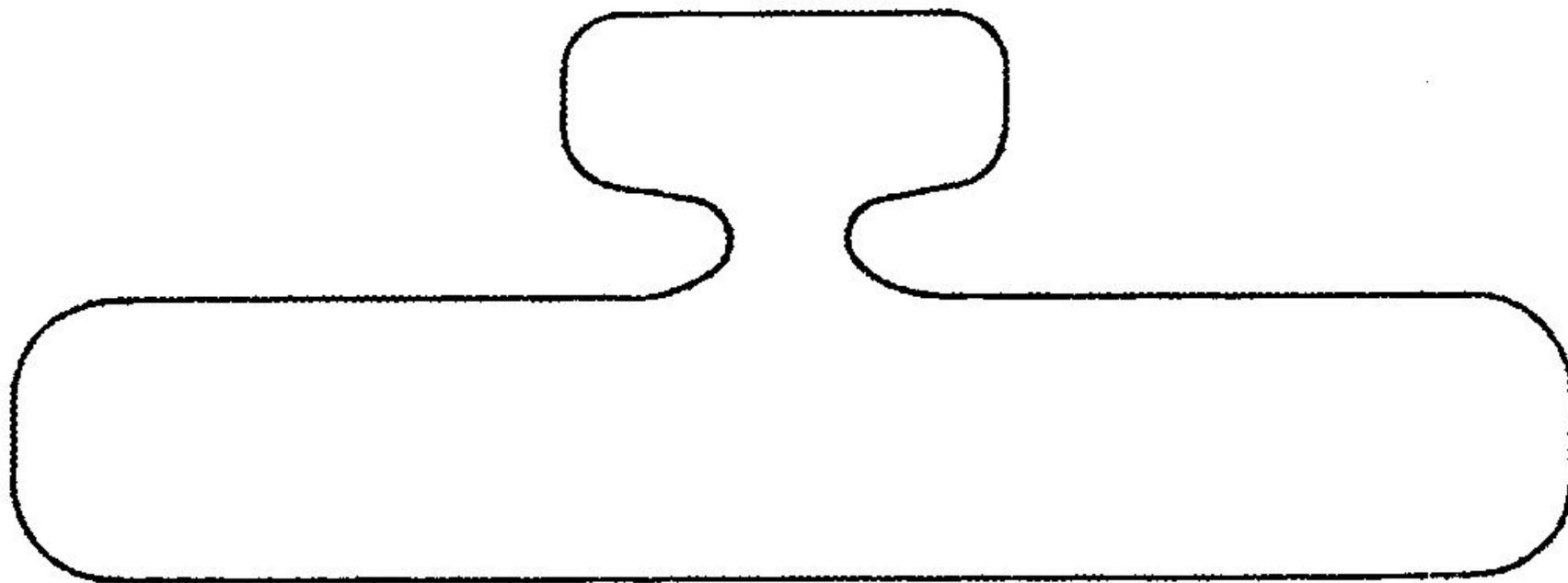
**Ключевая часть организации:** стратегический апекс

**Основные параметры дизайна:** централизация, органическая структура

**Ситуационные факторы:** молодая, небольшая; неразвитая, относительно простая, нерегулируемая техническая система; простая, динамичная внешняя среда, возможна крайняя враждебность; сильная потребность руководителя во власти; немодная

**Проблемы:** самая рискованная, подавление индивидуальности работников

**Достоинство:** осознание миссии



**Рис. 8.1.** Простая структура

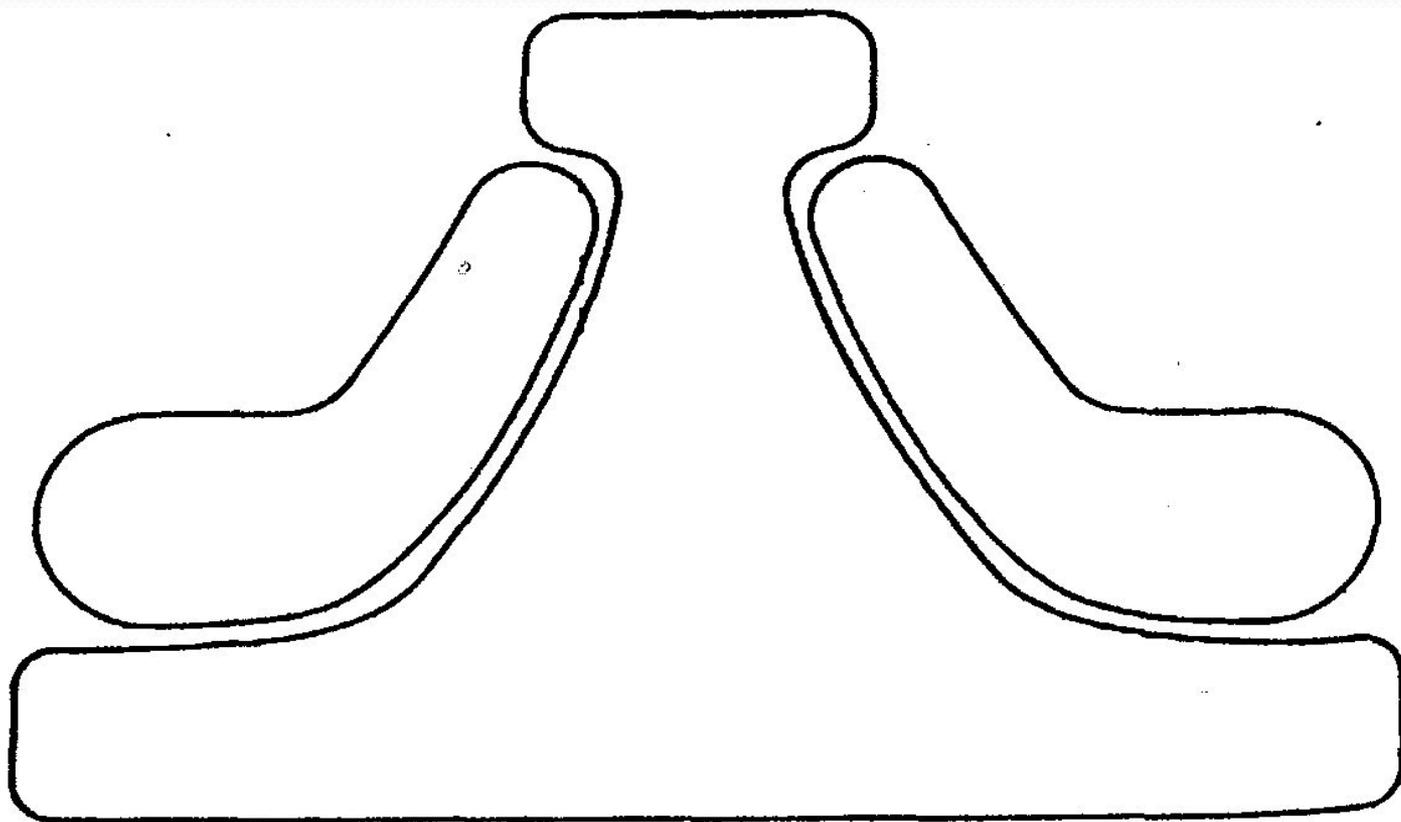
# **МЕХАНИСТИЧЕСКАЯ БЮРОКРАТИЯ**

**Основной координационный механизм:** стандартизация процессов труда

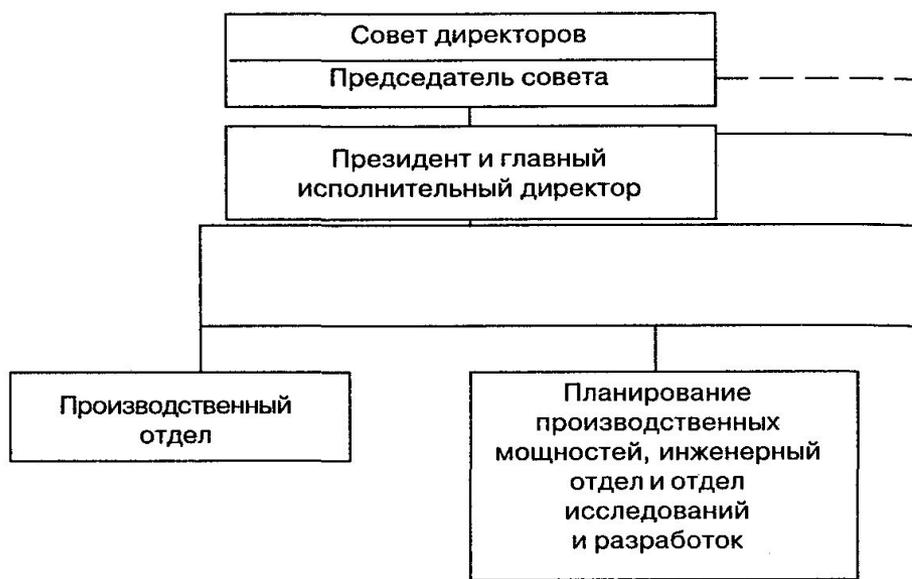
**Ключевая часть организации:** техноструктура

**Основные параметры дизайна:** формализация поведения, вертикальная и горизонтальная специализация, обычно функциональное группирование, крупные операционные единицы, вертикальная централизация и ограниченная горизонтальная децентрализация, планирование действий

**Ситуационные факторы:** зрелая, крупная; регулируемая, неавтоматическая техническая система; простая, стабильная внешняя среда; внешний контроль; вышла из моды



**Рис. 9.1.** Механистическая бюрократия



контроль над природной средой  
транспорт  
сырье  
отраслевые разработки  
контроль качества  
охрана предприятия

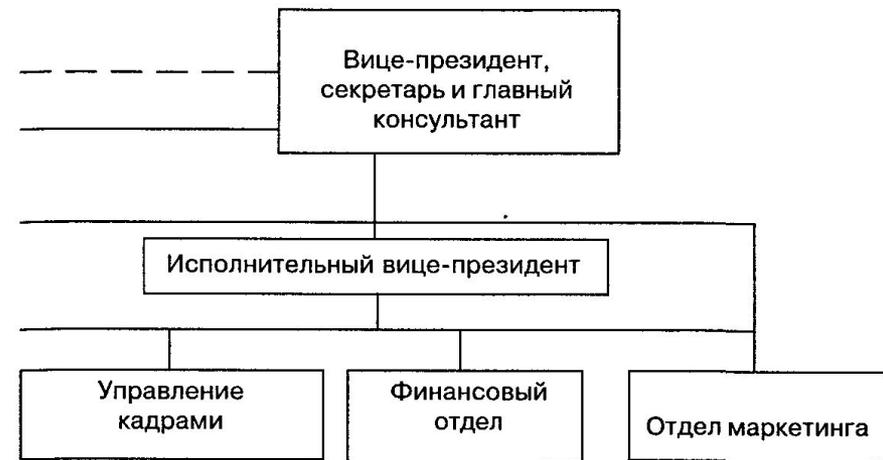
**Группа А**

основное производство  
производство профиля  
прокат в прямых калибрах  
обслуживание производства

**Группа Б**

проволока, изделия из нее и шурупы  
крупные болты  
трубчатые конструкции

планирование производственных мощностей  
исследования и разработки  
инженерные разработки первичных и завершающих работ, а также трубчатых конструкций  
электроинженерные разработки  
техническое обслуживание



организационное развитие  
связи с общественностью  
работа с персоналом  
заработная плата и поощрения  
медицинская служба  
трудовые отношения

налогообложение  
обработка данных  
внутренний аудит  
бухгалтерия  
системы финансового анализа и контроля  
офисные службы  
казначейство  
корпоративное страхование  
инвестиции в пенсионный фонд  
кредиты  
снабжение

продажи продукции  
развитие рынка  
зарубежная торговля  
рекламная деятельность

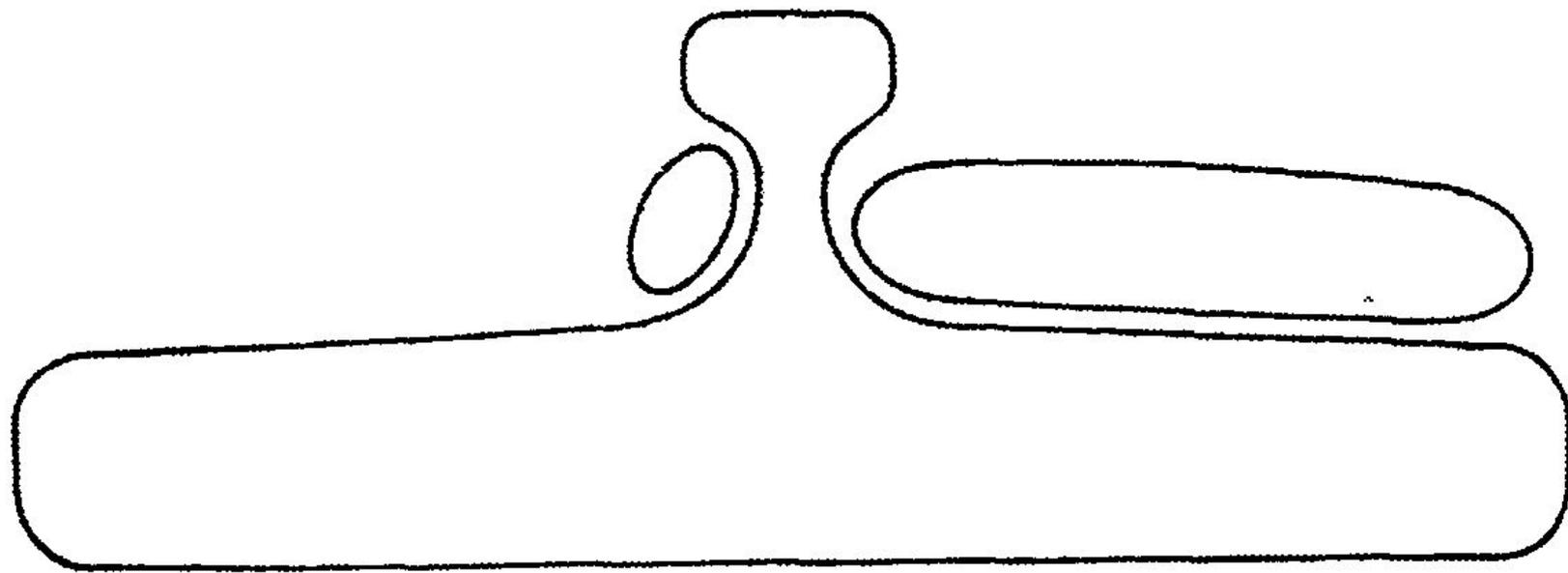
# **ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ БЮРОКРАТИЯ**

**Основной координационный механизм:**  
стандартизация знаний и навыков  
(квалификации)

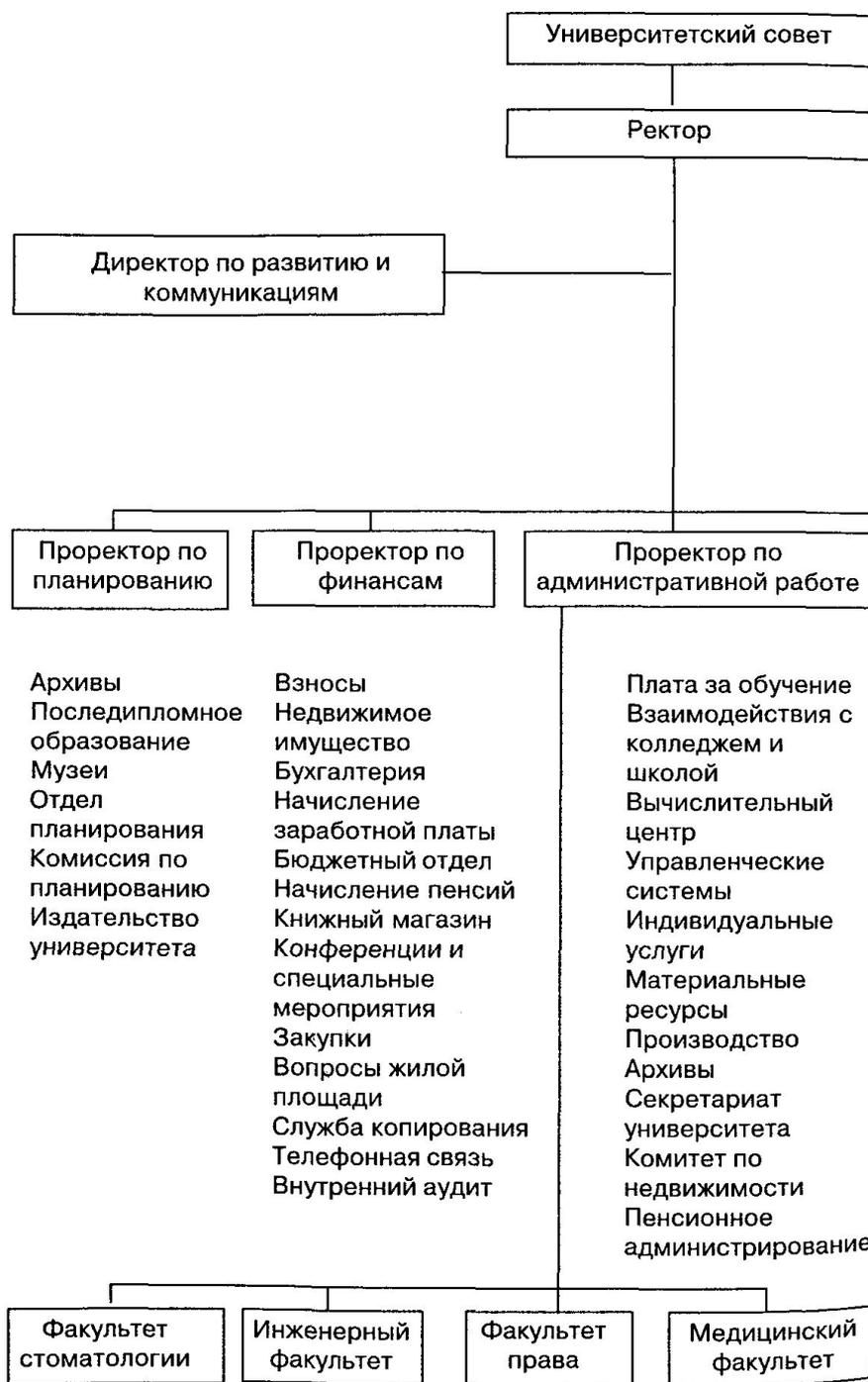
**Ключевая часть организации:** операционное ядро

**Основные параметры дизайна:** специальная подготовка, горизонтальная специализация, вертикальная и горизонтальная децентрализация

**Ситуационные факторы:** сложная, стабильная внешняя среда; нерегламентированная, не усложненная техническая система; модная.



**Рис. 10.1.** Профессиональная бюрократия



Органиграмма Университета Макгилла (Примечание: неофициальная органиграмма, построенная автором на основании документации университета.)

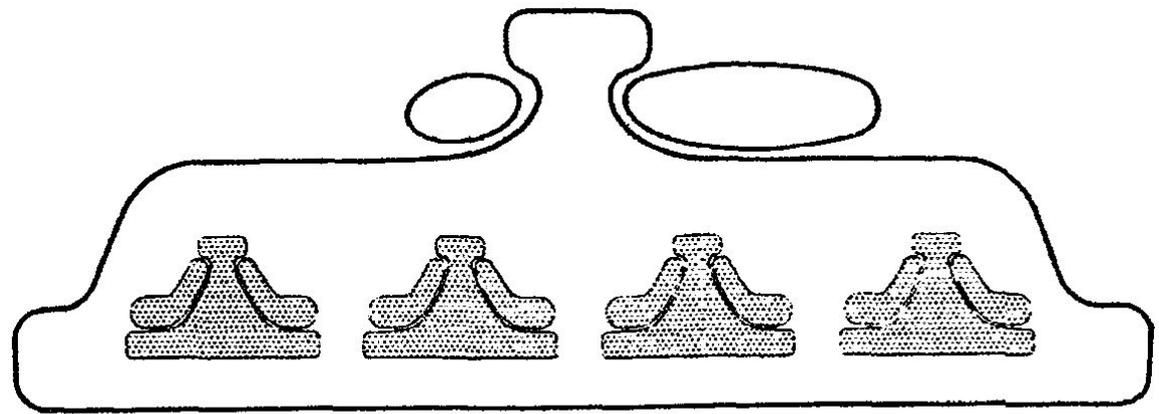
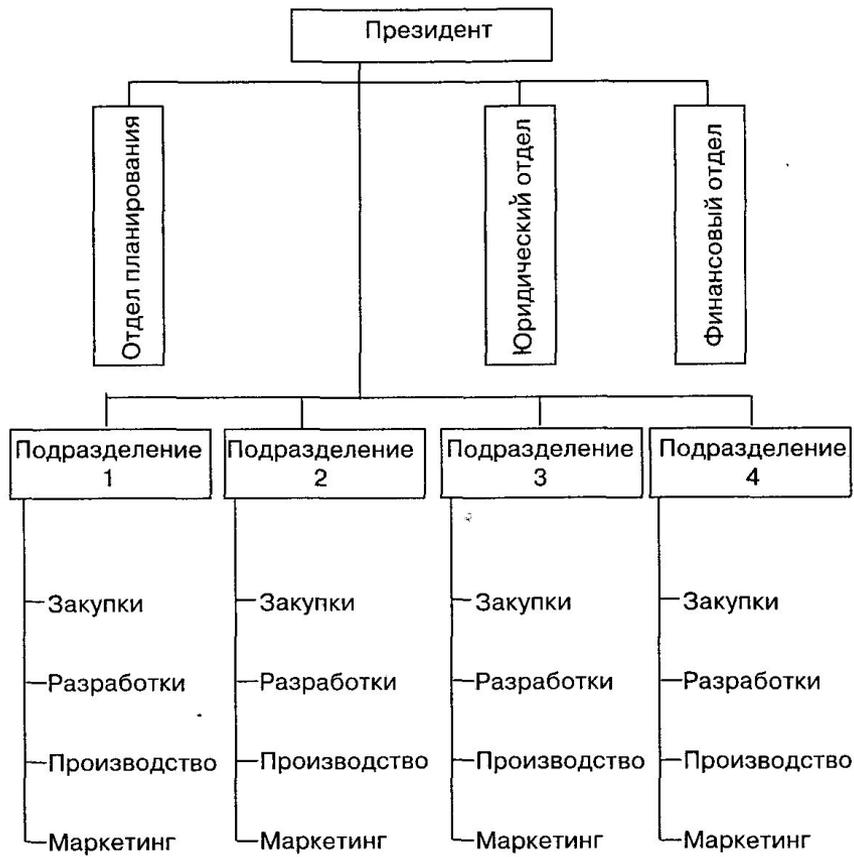
# **ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ ФОРМА**

**Основной координационный механизм:**  
*стандартизация выпуска*

**Ключевая часть организации:** *срединная линия*

**Основные параметры дизайна:** *рыночное группирование, система контроля над исполнением, ограниченная параллельная вертикальная децентрализация*

**Ситуационные факторы:** *диверсифицированные рынки (в частности, товаров и услуг); зрелая, крупная организация; властные потребности менеджеров среднего звена; модная*



Операционные компоненты  
Корпоративные компоненты  
Корпоративные компоненты



\*Аффилированные компании

Органиграмма корпорации General Electric (

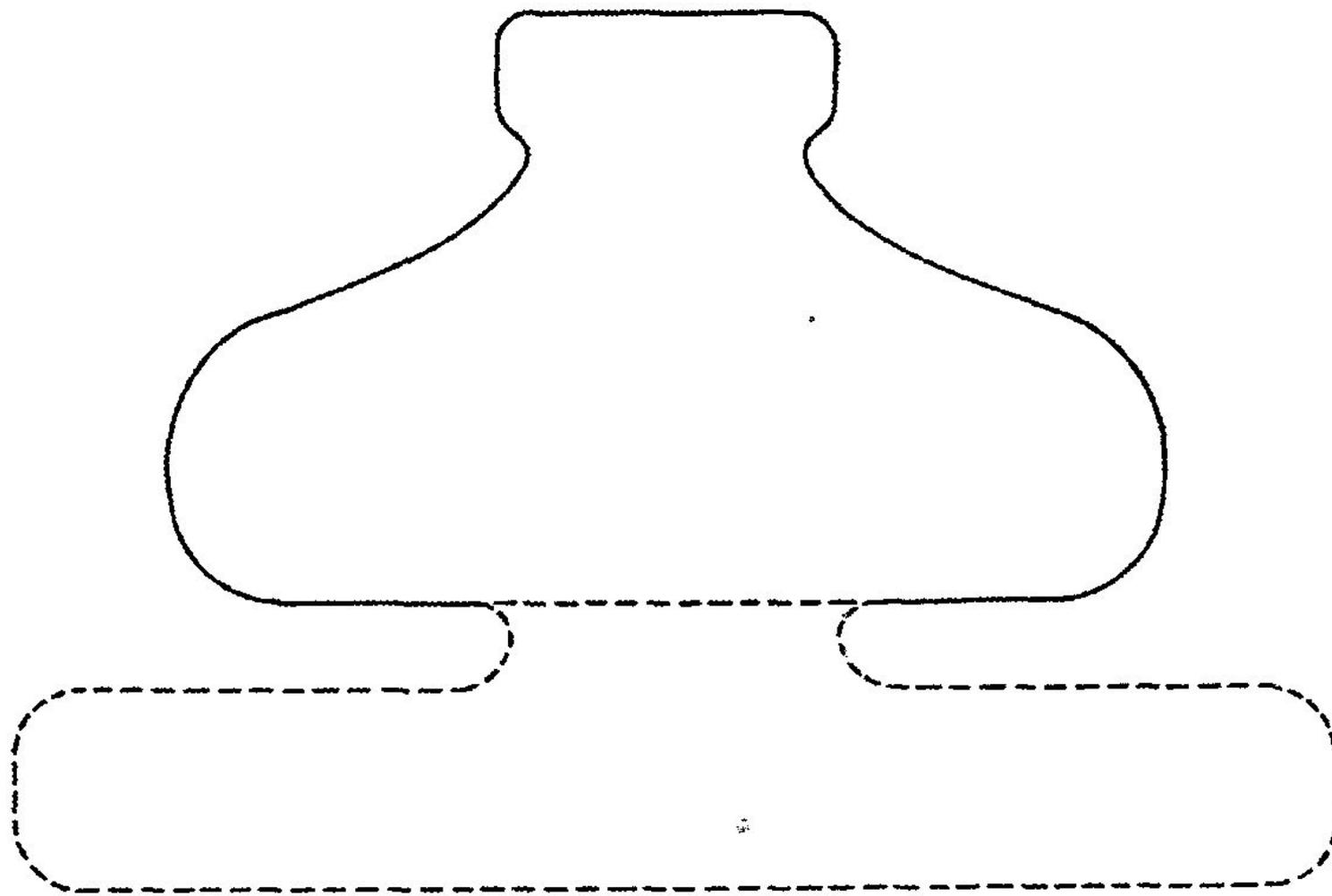
# АДХОКРАТИЯ

**Основной координационный механизм:** взаимное согласование

**Ключевая часть организации:** вспомогательный персонал (в административной адхократии; в операционной адхократии - наряду с операционным ядром)

**Основные параметры дизайна:** инструменты взаимодействия, органическая структура, селективная (горизонтальная и вертикальная) децентрализация, горизонтальная специализация, обучение, функциональное и рыночное группирование одновременно

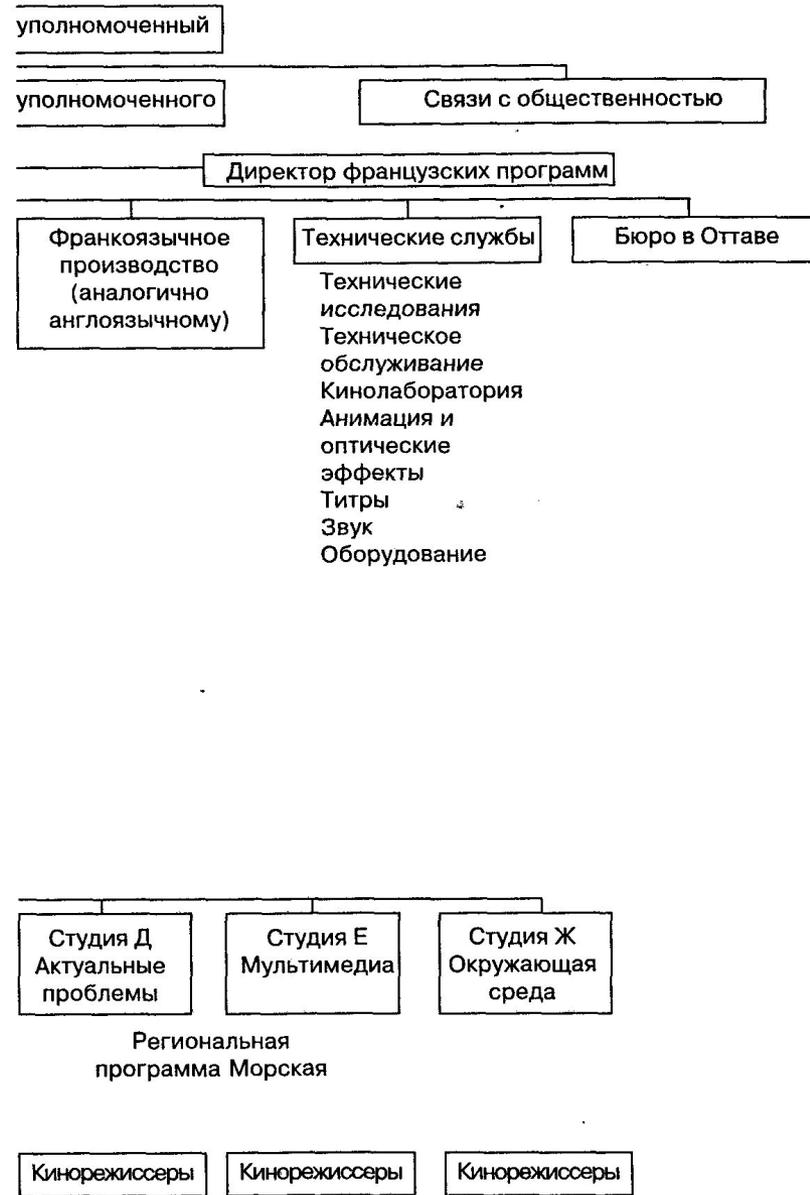
**Ситуационные факторы:** сложная, динамичная (иногда неравноправная) внешняя среда; частые товарные изменения; молодость (особенно для операционной адхократии); сложная и часто автоматизированная техническая система (в административной адхократии) и простая нерегулируемая (в операционной адхократии); мода



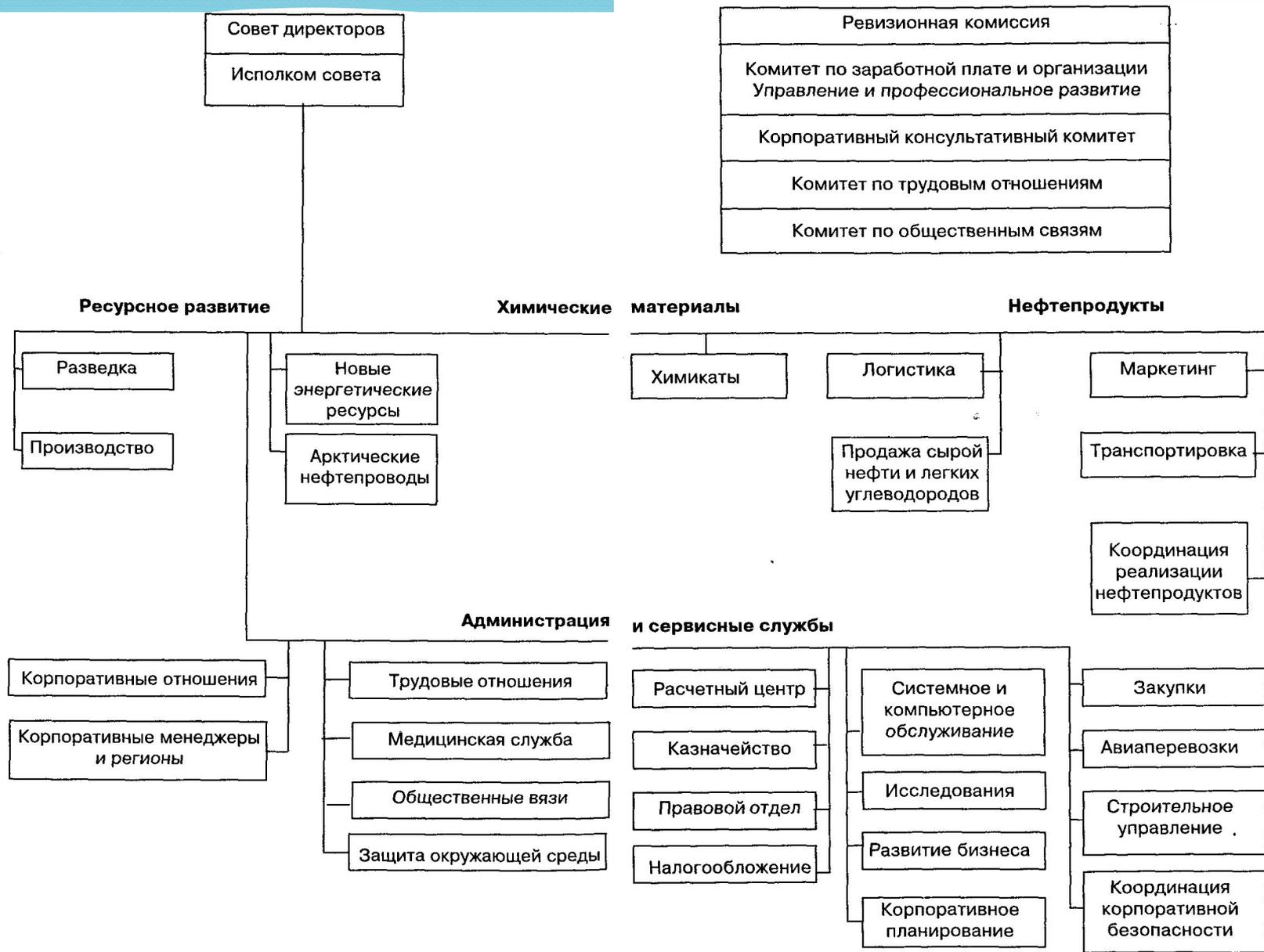
**Рис. 12.3.** Адхократия



Национальный совет Канады по кинематографии: операционная адхократия



\*На оригинальной оргиграмме указания на связи региональных программ со студиями или режиссерами отсутствуют.



Органиграмма нефтяной компании: административная адхократия (