

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ и ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Городнова Анфиса Алексеевна,
доцент кафедры общего и стратегического
менеджмента, к.с.н.

Тел.: 416-95-39

agorodnova@hse.ru

Тема 3. Структура организации

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Организации состоят из людей, совместная работа которых направлена на достижение широкого набора целей. Одна из основных причин, по которым люди работают в организации совместно, - это увеличение производительности, достигаемое разделением труда и специализацией.

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Адам Смит, один из первых экономистов, в свое время заметил, что когда люди работают в организации совместно, они могут разделить организационные задачи (в примере Адама Смита этой задачей было изготовление булавок) на ряд узких, очень конкретных задач (например, заострение конца булавок). Смит и многие другие исследователи после его смерти 200 лет назад полагали, что, когда разные люди специализируются на выполнении разных задач, они становятся более производительными и могут работать на более высоком уровне, что в свою очередь помогает организации достигать ее целей.

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Организационная структура (organizational structure) – это формализованная система задач и подчиненности, контролирующая, координирующая и мотивирующая сотрудников таким образом, чтобы они могли согласовывать свои действия для достижения организационных целей.

Базовые строительные блоки организационной структуры – *дифференциация и интеграция*.

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Организационное планирование

(organizational design) – это процесс, при помощи которого менеджеры отбирают различные компоненты организационной структуры и культуры, позволяющие организации добиваться ее целей, и управляют ими.

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Дифференциация (differentiation) – это объединение сотрудников и задач в отдельные функциональные направления и подразделения, предназначенные для выпуска товаров и услуг.

Функциональное направление – это группа сотрудников, работающих совместно друг с другом и выполняющих один и тот же тип задач или занимающих в организации одинаковые должностные позиции.

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

По мере того, как организация растет и разделение труда в ней на более узкие функции увеличивается, дифференциация, как правило, доходит до уровня подразделений.

Подразделение — это группа функциональных направлений, созданных с целью позволить организации выпускать определенные товары или оказывать услуги и доводить их до потребителей.

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

При разработке организационной структуры менеджеры должны решить, как они будут дифференцировать и группировать организационные виды деятельности по функциям и подразделениям, чтобы наиболее эффективно добиваться целей организации.

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Делегирование

Под делегированием понимают передачу **задач и полномочий** другим лицам, которые принимают на себя **ответственность** за выполнение задач на основе использования переданных полномочий.

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Ответственность

Ответственность представляет собой обязательство работника выполнять некоторые задачи и отвечать за их удовлетворительное выполнение.

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Полномочия

Полномочия представляют собой ограниченное право работника использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников для выполнения делегированных ему задач.

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Полномочия и власть

Власть, в отличие от полномочий, представляет собой реальную способность субъекта действовать или возможность влиять на ситуацию.

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Линейные полномочия

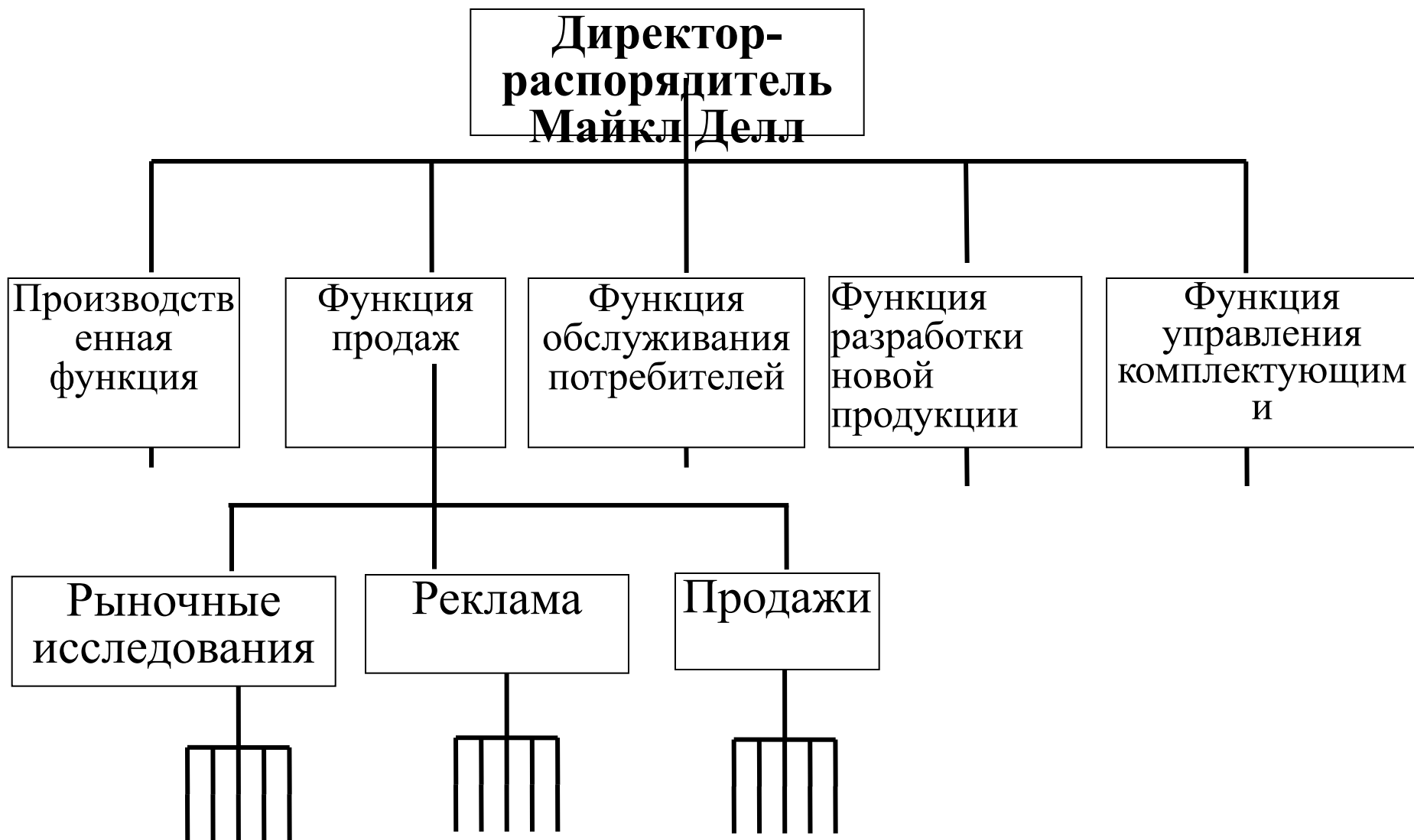
Линейные полномочия — это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным и передают руководителю всю полноту власти, необходимой для решения стоящих перед руководимым подразделением задач.

ТИПЫ ОРГСТРУКТУР

Функциональная структура

При наличии функциональной структуры объединение сотрудников происходит на основе того, что они занимают в организации аналогичные должностные позиции, исполняют похожие задачи или имеют одинаковую квалификацию. Такое разделение труда и специализации позволяют организации действовать более эффективно. Так, примером того, как в компании создается функциональная структура, может служить компания Dell Computer - производитель персональных компьютеров.

Пример функциональной оргструктуры



Достоинства функциональной структуры (1):

- Во-первых, она стимулирует деловую и профессиональную специализацию и позволяет добиться максимального эффекта от такой специализации.
- Во-вторых, она уменьшает дублирование усилий и потребление ресурсов в функциональных областях.

Достоинства функциональной структуры (2) :

В-третьих, она улучшает координацию в функциональных областях. Применение различных новшеств для решения однородных задач и унификация методик их решения обеспечивает, обычно, значительный экономический эффект.

Достоинства функциональной структуры (3) :

- Люди, сгруппированные на основе одинаковых позиций, могут легко участвовать в коммуникациях и обмениваться информацией друг с другом.
- Функциональное объединение помогает легче изучать чужой опыт.
- Помогает сотрудникам повышать свою квалификацию и способности, благодаря чему возрастают и личностные и организационные показатели работы.

Достоинства функциональной структуры (4) :

- Руководителям легче контролировать показатели работы каждого, вознаграждать за высокие результаты и снижать возможности отлынивания от работы.
- Позволяет членам группы оценивать поведение и уровень работы друг друга и контролировать их.
- Функциональное объединение может приводить к формированию норм, ценностей и групповой сплоченности.
- Создает карьерную лестницу, мотивирующую сотрудников.

Недостатки функциональной структуры:

Во-первых, отделы могут быть более заинтересованы в реализации своих локальных целей и задач, чем общих целей всей организации.

Во-вторых, в больших организациях цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной.

Недостатки функциональной структуры

Функциональная структура может иметь недостатки по одной из трех причин:

1. Когда диапазон выпускаемой продукции и предлагаемых услуг компании возрастает, различные функции могут все чаще сталкиваться с проблемами обслуживания, возникающими при работе с широким ассортиментом продукции.

Например, проблемы могут возникнуть, если компания сначала стала выпускать автомобили, затем добавила к этому компьютеры, а затем — разработку одежды, но при этом использует для продаж всех трех категорий товаров одних и тех же продавцов. Большинство из этих продавцов не смогут научиться предоставлять обслуживание высокого качества.

Недостатки функциональной структуры

Функциональная структура может иметь недостатки по одной из трех причин:

2. Могут возникать и проблемы координационного характера. По мере того как организации привлекают потребителей с различными запросами, они могут столкнуться с тем, что им трудно обслуживать очень разные запросы, используя для этого единый набор функций.

Запросы отдельных потребителей, например, очень часто отличаются от запросов крупных корпоративных клиентов, а каждая из этих групп требует качественного индивидуального обслуживания.

Недостатки функциональной структуры

Функциональная структура может иметь недостатки по одной из трех причин:

3. По мере того, как компании растут, они часто выходят на уровень деятельности в масштабе всей страны, в результате чего обслуживание запросов потребителей в разных регионах при использовании единого набора производственных, продажных и закупочных функций становится очень трудным.

Чтобы решить подобные проблемы, организации еще сильнее дифференцируют свои виды деятельности и создают структуру подразделений.

Дивизиональные структуры

В основе дивизиональной структуры компании лежит идея формирования внутри компании самостоятельных подразделений, берущих на себя ответственность и весь комплекс работ по организации производства и сбыта продукции.

Дивизиональная структура (структура подразделений), охватывающая группировки по функциям, позволяет организации координировать межгрупповые отношения более эффективно, чем это делает функциональная структура.

Дивизиональные структуры

Существуют три типа дивизиональных структур: товарные, рыночные и географические. Каждая из них наилучшим образом позволяет решать те или иные проблемы, с которыми сталкивается организация.

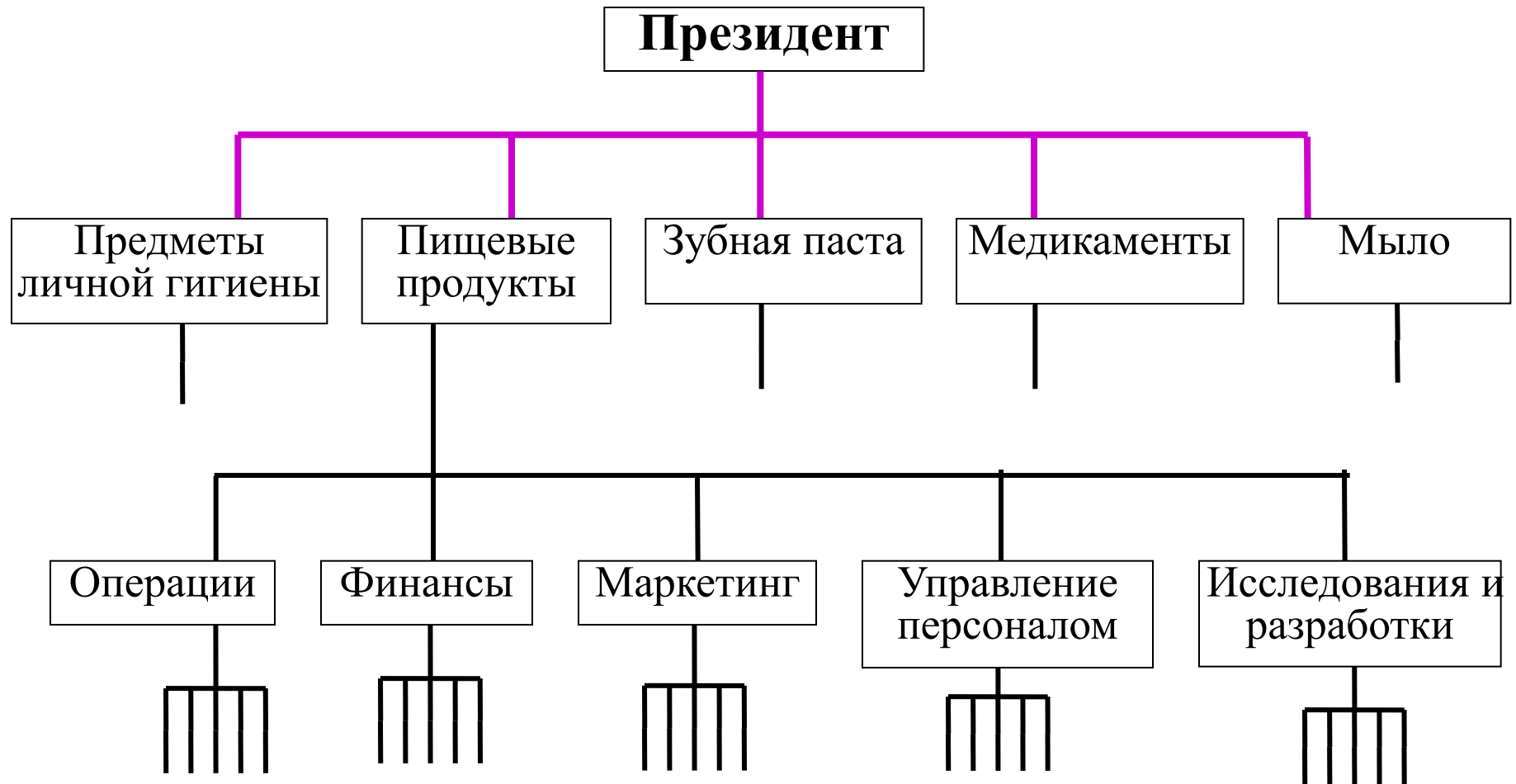
Дивизиональные структуры

Товарная структура

Каждая организация выбирает вариант объединения сотрудников и функций таким образом, чтобы они могли выпускать широкий диапазон разнообразной продукции, это приводит к созданию товарной структуры.

Каждое подразделение, отвечающее за свой ассортимент продукции, выполняет свои функции в работе с конкретным набором товаров или услуг, которыми оно занимается.

Пример товарной (продуктовой) оргструктуры



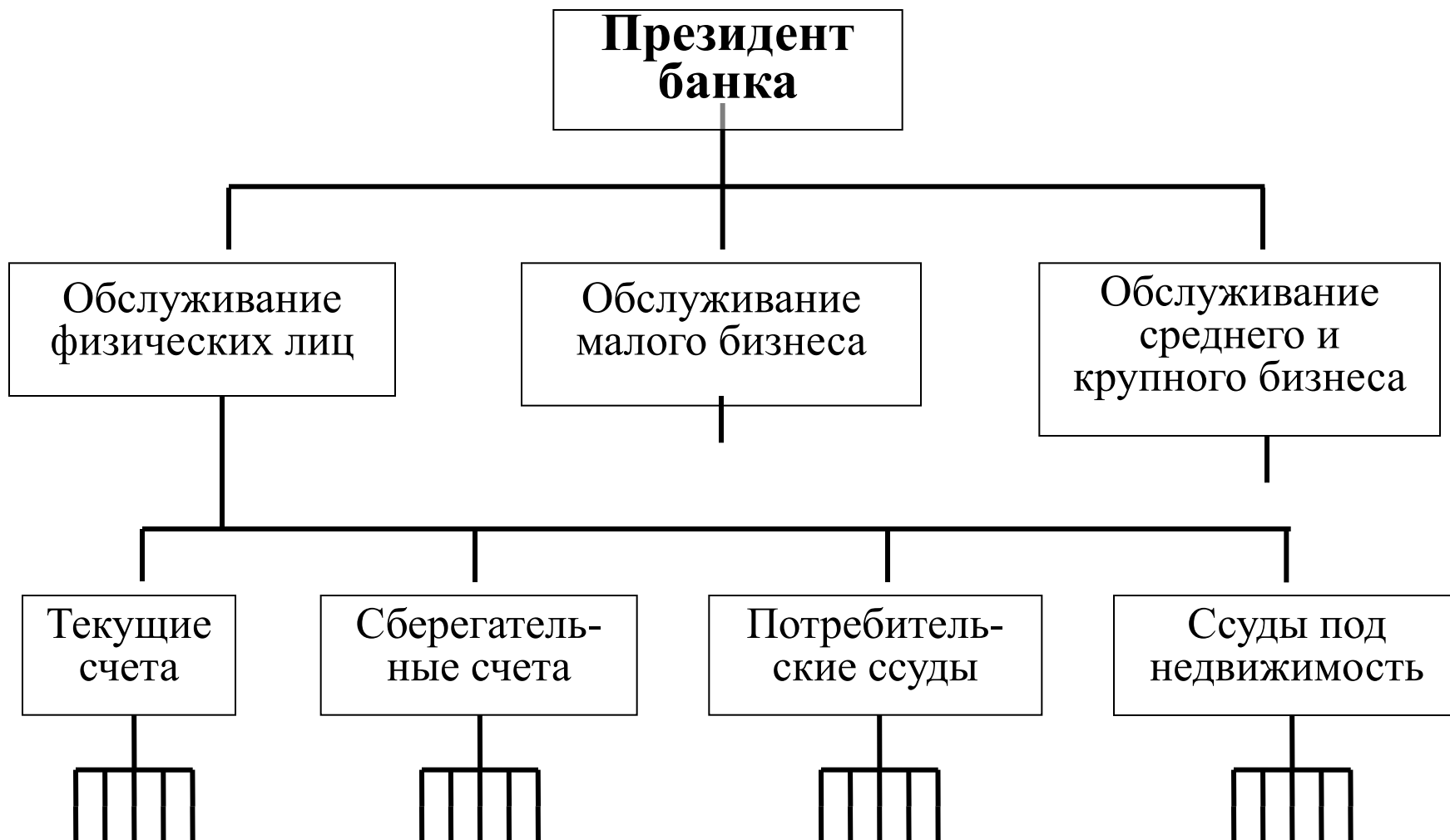
Преимущества товарной оргструктуры

- 1. Позволяет повысить разделение труда в такой степени, что становится возможным выпускать широкий ассортимент однородной продукции (например, такой бытовой техники, как плиты, холодильники или печи).**
- 2. Выходить на новые рынки и производить совершенно новую продукцию (например, производители бытовой техники начали выпускать компьютеры. General Electric, например, в настоящее время имеет свыше сотни подразделений, выпускающих огромный ассортимент продукции, от стиральных машин и электрических лампочек до электрических турбин и телевизионных программ).**

Рыночная оргструктура

Иногда очень острой проблемой, с которой сталкивается организация, становится доставка ее продукции потребителям тем способом, который в наибольшей степени соответствует запросам этих потребителей. Чтобы решить эту проблему, организация выбирает рыночную структуру и объединяет функции в подразделения, отвечающие за удовлетворенность запросов конкретных потребителей.

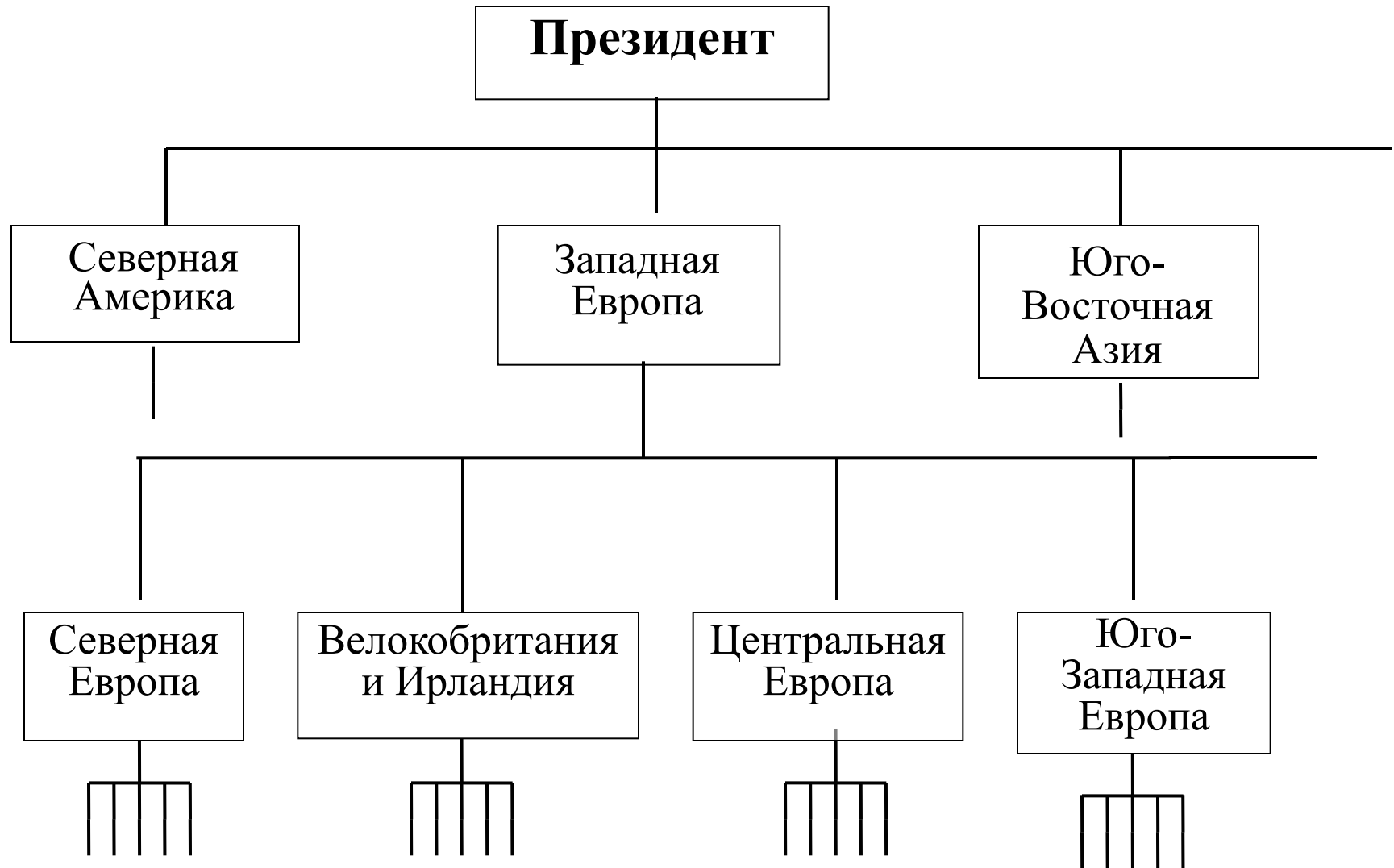
Пример рыночной оргструктуры



Географическая оргструктура

По мере того, как организация продолжает расти, она все больше действует в самых разных регионах страны или в разных странах, в связи с чем сталкивается с затруднениями при управлении деятельностью своих сотрудников, находящихся далеко от общего центра управления. Организация, которая сталкивается с проблемой управления своей деятельностью на национальном или международном уровне, создает географическую структуру и объединяет свои функции в региональные подразделения, располагающиеся на различных географических территориях, для обслуживания потребителей. Каждое географическое подразделение имеет доступ к полному набору функций, необходимых ему для предоставления его товаров и услуг.

Пример географической оргструктуры



Преимущества дивизиональной структуры

Дивизиональные структуры (в виде подразделений), независимо от того, товарные, рыночные или географические. Имеют преимущества, позволяющие решать большую часть проблем, возникающих в функциональных структурах по мере того, как размеры и сложность организации возрастают.

Преимущества дивизиональной структуры

1.Поскольку каждое подразделение имеет свой собственный набор функций, эти функциональные направления могут ориентировать свои виды деятельности строго на конкретные типы товаров, услуг или потребителей. Такая более узкая ориентация позволяет подразделению создавать высококачественную продукцию и отлично обслуживать потребителей.

Каждое товарное подразделение. Например, имеет собственных продавцов, специализирующихся на продажах конкретного товара. Подобная ориентация позволяет сотрудникам этого направления очень эффективно выполнять свои обязанности.

Преимущества дивизиональной структуры

2. Способствует установлению хороших коммуникаций между отдельными направлениями и повышает качество принимаемых решений, результатом чего становятся более высокие показатели функционирования.

Рыночная структура помогает функциональным направлениям координировать свои действия и лучше работать с потребителями.

Географическая структура позволяет менеджерам быть более тесно связанными с местом проведения операций, чем при управлении из штаб-квартиры.

Преимущества дивизиональной структуры

3. На индивидуальном уровне сотрудники иногда могут комбинировать свое мастерство и знания и в ходе «мозговых штурмов» предлагать новые идеи по совершенствованию продукции или более полному обслуживанию потребителей.

4. В подразделениях формируется единый стиль и вырабатываются свои подходы к решению проблем, что приводит к повышению их сплоченности и повышению эффективности принимаемых решений.

Преимущества дивизиональной структуры

5. Дивизиональная структура поднимает управление, в первую очередь, корпоративное, на новый уровень. Корпоративные менеджеры координируют работу менеджеров подразделений, мотивируют их, вознаграждают на основе показателей деятельности. Дивизиональная структура позволяет организации относительно легко оценивать показатели отдельных подразделений и вознаграждать их менеджеров, а также более точно определять размер вознаграждения. Корпоративные менеджеры могут также оценивать региональные действия, сравнивая их с другими аналогичными структурами, доводя идеи, возникшие в одних регионах, до других и отыскивая способы повысить показатели.

Преимущества дивизиональной структуры

6. Менеджеры подразделений оказываются в более тесном контакте со своими подчиненными. Что помогает им легче отслеживать их работу и точнее оценивать их результаты. При этом менеджеры подразделений получают значительно большую автономию, поскольку именно они, а не корпоративные менеджеры, отвечают за операции. Такая автономия способствует положительному отношению к работе и росту ее показателей.

Преимущества дивизиональной структуры

7. Региональные менеджеры и сотрудники находятся в более тесном контакте со своими потребителями и могут более успешно развивать личные отношения с ними, т.е. отношения, позволяющие менеджерам и сотрудникам этого уровня более охотно проявлять инициативу и действовать с более высокими результатами.

8. На индивидуальном уровне более узкая привязанность сотрудников к своим подразделениям может повысить их причастность, лояльность и удовлетворенность работой.

Преимущества дивизиональной структуры

9. Четкое определение ответственности за конечный результат — размер полученной прибыли.
10. Эффективный контроль за затратами.
11. Внимательное отношение к нуждам и ожиданиям потребителей.
12. Быстрая реакция на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса.
13. Улучшение координации внутри бизнеса.

Недостатки дивизиональной структуры

1. Поскольку каждое подразделение имеет свои собственные функции, операционные издержки, т.е. расходы, связанные с управлением, возрастают.
2. Поскольку дивизиональные структуры имеют больше менеджеров и уровней управления, чем в функциональной структуре, могут возникать коммуникационные проблемы, особенно, когда разные менеджеры на разных уровнях управления в разных подразделениях пытаются координировать свои виды деятельности.

Недостатки дивизиональной структуры

3. Подразделения могут начать соперничать за получение большей доли организационных ресурсов и могут пытаться решать задачи и достичь цели своих подразделений за счет организационных. Подобные конфликты снижают степень сотрудничества и могут привести организацию к потере любых преимуществ (*например, распределение информации и знаний между подразделениями, более качественное обслуживание потребителей, более совершенная работа над созданием новой продукции*).

Матричная структура

Как правило, компания прибегает к матричной структуре по трем причинам:

- 1) компании необходимо очень быстро разработать новые виды продукции;
- 2) компании необходимо в максимальной степени обеспечить коммуникации и сотрудничество между членами команды;
- 3) для достижения организацией конкурентного преимущества наиболее важны инновация и творчество.

Матричная структура

Матричная структура (matrix structure) – структура, в которой сотрудники одновременно объединяются двумя способами: 1) по функциям, которые они выполняют как члены какого-то подразделения; 2) по товарным командам (product team), в которых они в настоящее время работают.

На практике сотрудники, состоящие членами товарной команды в матричной структуре, имеют двух руководителей: функционального и товарной команды.

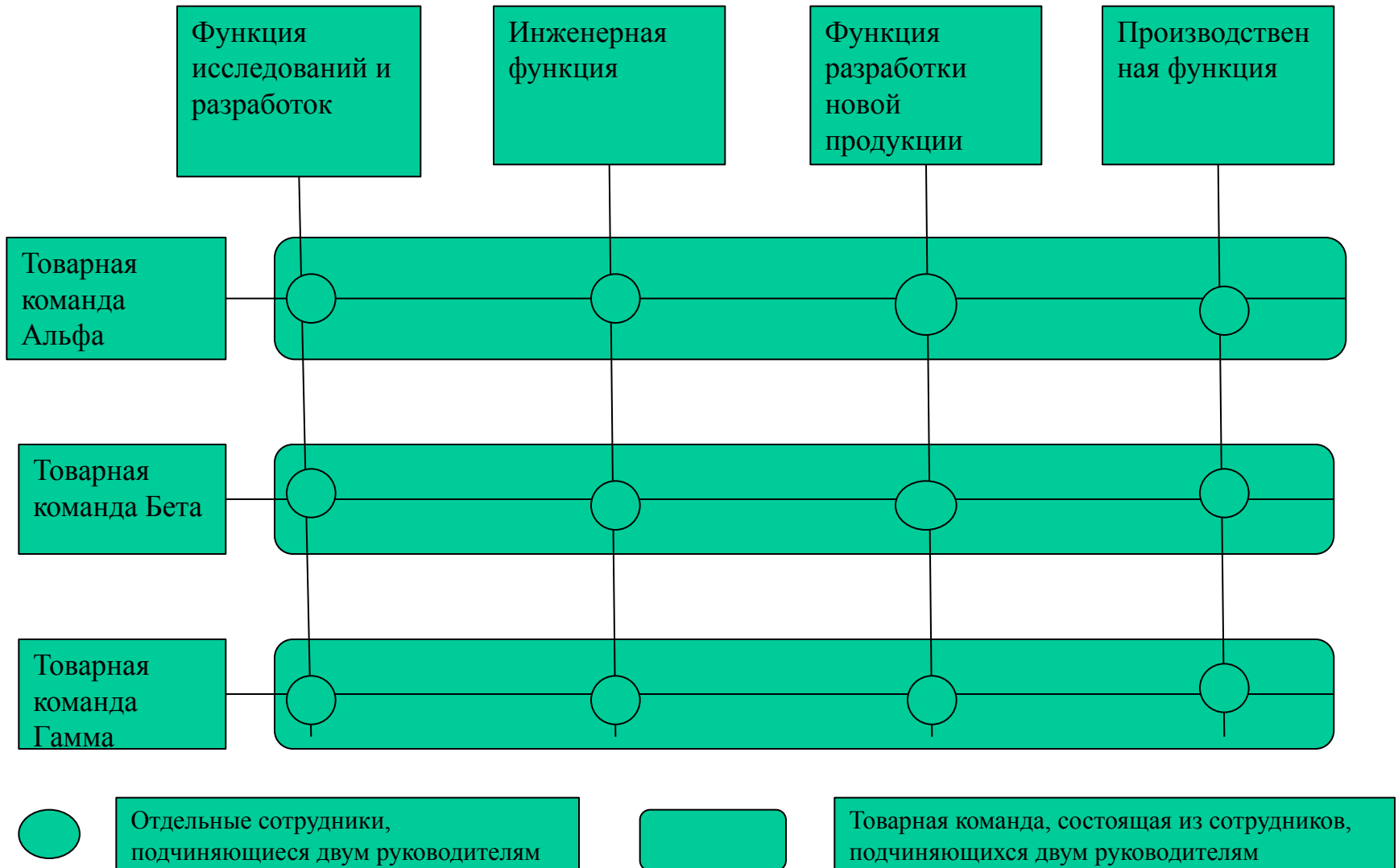
Матричная структура

Товарные команды позволяют решать возникшие проблемы и создавать условия работы, в которых менеджеры с разным функциональным опытом могут сотрудничать при решении проблем и принятии решений.

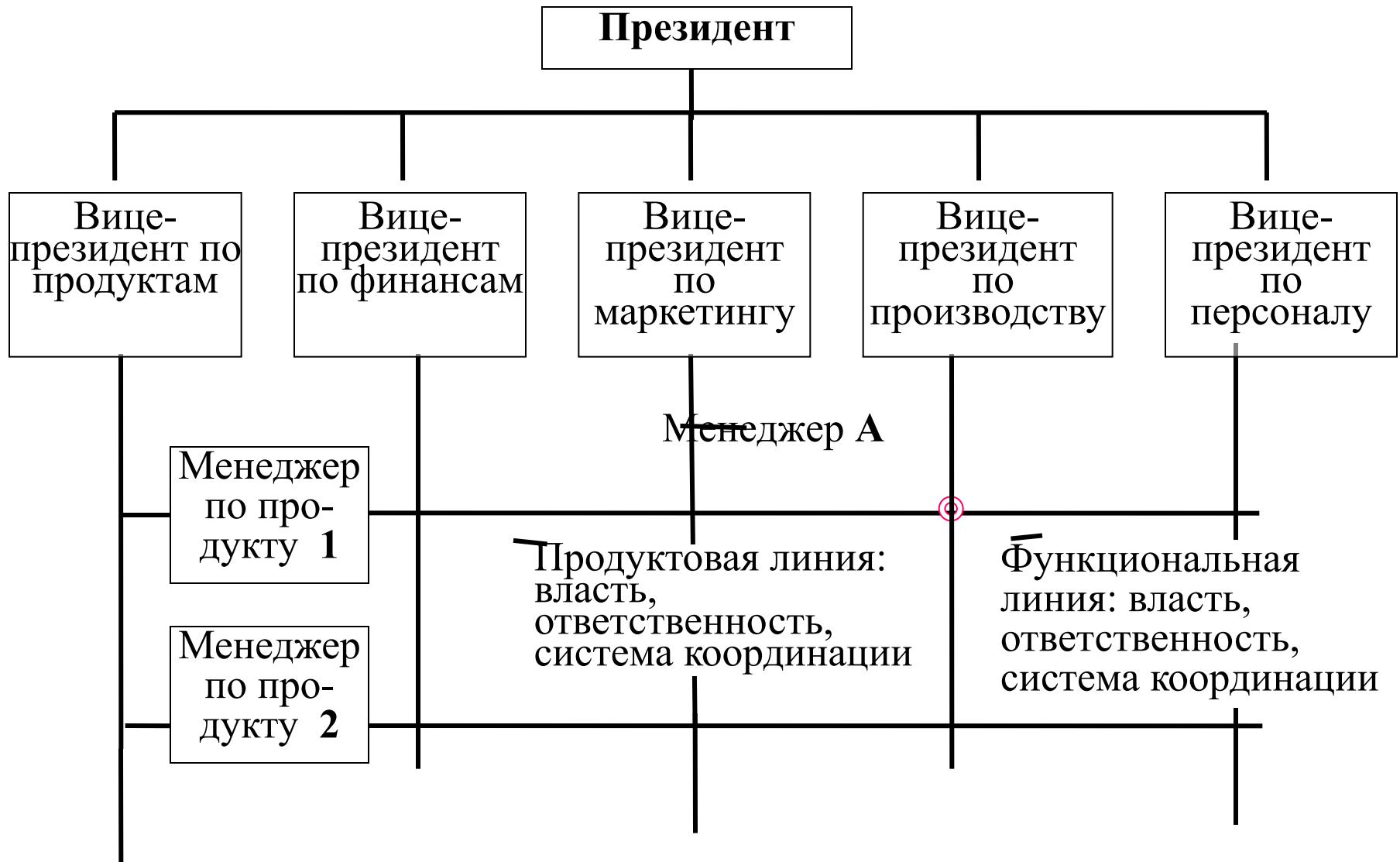
Членство в товарных командах внутри матичной структуры не постоянно. По мере того как в команде возникает необходимость в определенном функциональном опыте, сотрудники переводятся из одной команды в другую.

Гибкость матричной структуры позволяет организации наилучшим образом использовать имеющиеся у нее человеческие ресурсы и тем самым добиваться больших преимуществ по координации и увеличению эффективности.

Матричная структура



Матричная оргструктура



Преимущества матричной структуры

1. Матричная структура создает условия для работы профессионально подготовленным работникам, обладающим знаниями и опытом в своей области: сотрудники имеют необходимую степень свободы и автономности и лично отвечают за выполнение задачи.
2. Матричная структура способствует выбору тех типов поведения, которые помогают сотрудникам добиваться высокого качества и внедрения инноваций.

Недостатки матричной структуры

1. Способствует неопределенности ролей и возникновению конфликтов между ролями, а также могут вызывать сильный стресс.
2. Трудность, с которой сталкиваются сотрудники при демонстрации своих собственных вкладов в деятельность команды, так как их слишком часто переводят с одного места на другое.

Возможности для продвижения по службе становятся ограниченными, поскольку большая часть перемещений осуществляется по горизонтали, т.е. из команды в команду, а не по вертикали – на более высокие управленческие позиции.

Матричная структура

Таким образом, матрица ассоциируется с наиболее сложными вопросами координации и мотивации. С одной стороны, она предоставляет огромные преимущества по координации, но с другой, она может вызвать сложные проблемы мотивационного характера.

Глубина подобных проблем объясняет, почему матричные структуры используют только те компании, которым для выживания необходима быстрая разработка новой продукции и которые выпускают продукцию, разрабатываемую для удовлетворения конкретных запросов потребителей. Матричные структуры чаще всего встречаются в компаниях, занимающихся высокими технологиями и биотехнологией.

Благоприятные условия для применения матричной оргструктуры

- Многочисленные и разнообразные требования внешней среды.
- Широкая потребность в информации.
- Потребность в совместном использовании ресурсов.

ИНТЕГРАЦИЯ

Интеграция (лат. *integratio* — восстановление, восполнение от *integer* — целый), сторона процесса развития, связанная с объединением в целое ранее разнородных частей и элементов. Процессы интеграции могут иметь место как в рамках уже сложившейся системы — в этом случае они ведут к повышению уровня её целостности и организованности, так и при возникновении новой системы из ранее несвязанных элементов. Отдельные части интегрированного целого могут обладать различной степенью автономии. В ходе процессов интеграции в системе увеличивается объем и интенсивность взаимосвязей и взаимодействия между элементами, в частности надстраиваются новые уровни управления.

ИНТЕГРАЦИЯ

Чем выше уровень дифференциации, тем сложнее становятся проблемы интеграции, т.е. координирования видов деятельности разных функциональных направлений и подразделений. Здесь интеграция становится проблемой, поскольку каждое функциональное направление и подразделение имеют разную ориентацию в отношении организации в целом. Каждое функциональное направление или подразделение начинает добиваться, в первую очередь, собственных целей и рассматривать проблемы, с которыми сталкивается организация, со своей точки зрения. Например, они могут по-разному относиться ко времени, к основным целям организации или к другим функциональным направлениям.

ИНСТРУМЕНТЫ ИНТЕГРАЦИЯ

Проблема интегрирования деятельности различных функциональных направлений и подразделений становится все более острой по мере того, как число этих направлений и подразделений возрастает, а их деятельность становится более разнообразной. Поэтому организации должны отыскивать способы интегрирования своей деятельности, если по мере роста и дифференциации хотят продолжать оставаться эффективными. На практике организации используют **три основных инструмента**, которые позволяют повысить степень интегрированности: **иерархия полномочий, взаимное приспособление и стандартизация.**

ИНСТРУМЕНТЫ ИНТЕГРАЦИЯ

Когда появляются проблемы координирования и мотивирования межгрупповых отношений, один из первых шагов, к которым прибегают организации, - это создание организационной иерархии, отражающей полномочия, приданной каждой роли и каждому виду работы.

Полномочия – это власть, позволяющая человеку на более высокой позиции требовать от сотрудника на более низкой позиции отчета в его действиях.

Полномочия прямо связаны с ответственностью за эффективное использование организационных ресурсов.

ИНСТРУМЕНТЫ ИНТЕГРАЦИЯ

По мере того как организация растет и проблема интегрирования видов деятельности в рамках функций и между функциональными направлениями или подразделениями возрастает, в организации увеличивается число иерархических уровней. Если дело обстоит именно так, то сокращается число сотрудников, непосредственно подчиняющихся менеджеру. Увеличение числа уровней в организационной иерархии повышает интегрированность видов деятельности различных функциональных направлений и увеличивает степень контроля в пределах каждой функции. В целом, по мере того, как число уровней организационной иерархии возрастает, диапазон контроля становится более узким. А когда диапазон контроля сужается, способность менеджеров координировать и мотивировать виды деятельности, выполняемые подчиненными, увеличивается.

ИНСТРУМЕНТЫ ИНТЕГРАЦИЯ

Поскольку менеджеры одного уровня или из различных функциональных подразделений не имеют полномочий давать распоряжения друг другу, то им необходимо использовать другие инструменты.

Взаимное согласование – постоянно продолжающийся процесс неформальной коммуникации между разными сотрудниками и функциональными направлениями, необходимый для того, чтобы организация добилась своих целей.

Взаимное согласование помогает организационным структурам работать более гладко, и менеджеры должны постоянно прилагать усилия, чтобы способствовать этому процессу и делать все возможное для облегчения коммуникаций и создания свободного потока информации между функциональными направлениями.

ИНСТРУМЕНТЫ ИНТЕГРАЦИЯ

Третий основной инструмент интеграции – **стандартизация**, т.е. разработка правил и стандартных операционных процедур для управления постоянно возникающими проблемами. Программы стандартизированных действий снижают необходимость во взаимном согласовании и в наличии сложных механизмов интегрирования. Как механизм координирования трудовых видов деятельности, стандартизация – это менее дорогостоящий вариант, чем использование иерархии полномочий или взаимного согласования. Чем больше организация может полагаться на правила, определяющие поведение, тем в меньшей степени ей требуется либо непосредственный контроль в виде иерархии, либо взаимное согласование. После того, как правила разработаны, пользоваться ими дешево, а затраты по их реализации и поддержанию незначительны. Организации обычно активно используют правила.

МЕХАНИСТИЧЕСКАЯ И ОРГАНИЧЕСКАЯ СТРУКТУРЫ

Бернс и Сталкер предложили два основных способа, пользуясь которыми менеджеры могут создавать организационные виды деятельности и контролировать их с учетом характеристик внешней среды: механистическая или органическая структура.

Когда внешняя среда организации стабильна, менеджеры выбирают **механистическую структуру**. При использовании данной структуры власть сосредоточена на вершине управленческой иерархии, и вертикальная иерархия полномочий – это основное средство, используемое для управления поведением подчиненных.

Здесь задачи и роли четко расписаны, установлен жесткий контроль, ставка делается на строгую дисциплину и порядок.

МЕХАНИСТИЧЕСКАЯ И ОРГАНИЧЕСКАЯ СТРУКТУРЫ

Когда внешняя среда организации быстро меняется, получить доступ к ресурсам сложно, менеджерам необходимо организовать свою деятельность так, чтобы им было лучше сотрудничать или быстро получить ресурсы. При использовании **органической структуры** власть децентрализуется и распределяется между менеджерами среднего и первого (линейного) уровней, поощряя их принимать на себя ответственность и быстро действовать, стараясь получить дефицитные ресурсы. Подразделения также поощряют исходить из межфункциональных перспектив.

При органической структуре контроль намного менее строг, но здесь больше зависимость от использования общих неформальных правил, которыми руководствуются в организации.

МЕХАНИСТИЧЕСКАЯ И ОРГАНИЧЕСКАЯ СТРУКТУРЫ

При использовании органической структуры менеджеры могут более оперативно реагировать на изменяющуюся среду, чем их коллеги, действующие в механистической структуре. Однако органическая структура более дорога в управлении, поэтому она применяется только тогда, когда необходимо, т.е. когда организационная среда нестабильна и быстро меняется. Примером органической структуры можно назвать матричную структуру, позволяющую организации быстро реагировать на изменения в окружающей среде.

ХАРАКТЕРИСТИКИ МЕХАНИСТИЧЕСКОЙ И ОРГАНИЧЕСКОЙ СТРУКТУР

Механистические структуры	Органические структуры
Широкая и централизованная иерархия полномочий	Плоская и децентрализованная иерархия полномочий
Коммуникации и принятие решений сверху вниз	Боковые коммуникации и принятие решений сотрудниками из разных подразделений
Активное использование стандартизации: множество подробных правил и стандартных операционных процедур	Активное использование взаимного согласованности: множества личных коммуникаций в виде специальных групп и команд
Четко установленные задачи и роли, строгое разделение труда	Преднамеренно нечеткая постановка задач, распределение ролей и разделение труда только в самом обычном виде

ВЫВОД

Во всех организациях менеджеры должны пытаться создать организационные структуру и культуру, которые:

- мотивируют сотрудника на достижение организационных целей и на формирование у них положительного отношения к работе;
- позволяют сотрудникам и группам согласовывать свои действия и эффективно совместно работать.

И структура и культура влияют на то, как люди себя ведут, как они выполняют свою работу и в какой мере они выбирают организационные типы социально значимого поведения.

Структура и культура также влияют на отношения между группами и на степень, в которой разные функциональные направления и подразделения сотрудничают друг с другом для повышения показателей функционирования организации.

ВЫВОД

Организации могут выбирать самые разные структуры для объединения своих видов деятельности. каждой из этих структур присущи свои плюсы и минусы.

Процесс формирования структуры компании, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения ее целей принято называть **процессом организации**.