

# ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Организационная структура  
и система организации труда





## Что такое организационная структура?

Вы когда-нибудь замечали, как разные рабочие ситуации влияют на поведение людей? Мы знаем, что не все ситуации одинаково способствуют эффективному организационному поведению. Структура организации оказывает большое влияние на поведение. Она определяет, как рабочие задания формально делятся, группируются и координируются. Менеджеры должны обращаться к семи ключевым элементам, когда они разрабатывают структуру своей организации: специализация работы, департаменты, цепочка управления, контроль, централизация и децентрализация, формализация и границы.

Ключевой вопрос	Ответ основывается на
1. В какой степени деятельность подразделяется на отдельные рабочие места?	Рабочая специализация
2. На каком основании будут группироваться задания?	Департаменты
3. Кому докладывают отдельные лица и группы?	Цепочка команд
4. Сколько людей может эффективно и эффективно руководить менеджером?	Диапазон контроля
5. Где находится орган, ответственный за принятие решений?	Централизация и децентрализация
6. В какой степени будут существовать правила и положения для руководства сотрудников и менеджеров?	формализация
7. Нужно ли регулярно общаться с людьми из разных областей?	Граничный охват

На картинке представлен каждый элемент как ответ на важный структурный вопрос, и в следующих разделах описывается их.

### Рабочая специализация

В начале двадцатого века Генри Форд стал богатым, построив автомобили на конвейере. Каждому работнику была назначена специализированная задача, такая как установка правой входной двери. Делая задания на небольшие стандартизированные задачи, которые можно было выполнять многократно и быстро, Ford Motor Company смогла произвести автомобиль каждые 10 секунд, используя сотрудников с относительно ограниченными навыками. Специализация работы или разделение труда описывает, в какой степени деятельность в любой организации разделяется на отдельные рабочие места. Суть специализации работы состоит в том, чтобы разделить работу на несколько этапов, каждый завершено отдельным человеком. Таким образом, люди специализируются на выполнении части деятельности, а не целиком. В целом специализация – это средство наиболее эффективного использования навыков сотрудников и даже успешного совершенствования их путем повторения. Меньше времени тратится на изменение задач, откладку инструментов и оборудования с предыдущего шага и подготовка к другому.

Но человеческие расстройства в виде скуки, усталости, стресса, низкой производительности, низкого качества, увеличения абсентеизма и высокой текучести стали все чаще проявляться, компенсируя экономические преимущества. Менеджеры могли бы повысить произво-



дительность увеличивая, а не сужая сферу деятельности. Предоставление сотрудникам различных видов деятельности, позволяющих им выполнять полноценный цикл, и помещать их в команды с взаимозаменяемыми навыками, которые часто достигали значительно более высокой производительности, с увеличением удовлетворенности сотрудников.

Большинство менеджеров сегодня признают, что специализация по экономике обеспечивает определенные рабочие места и проблемы, когда она заходит слишком далеко. В тех случаях, когда задания могут быть разбиты на конкретные задачи или проекты, специализация возможна. Как вы, возможно, догадались, специализация часто используется в производстве, но может приносить новые преимущества за пределами производства, особенно там, где преобладают работа и работа на неполный рабочий день.

Таким образом, в то время как специализация прошлых лет, ориентированная на преодоление производственных задач на конкретные обязанности в рамках одного и того же завода, сегодня специализация разумно разбивает сложные задачи на конкретные элементы по технологиям, опыту и региону. Но основной принцип тот же.

## Департаменты

После того как рабочие места были разделены по специальности, они должны быть сгруппированы, поэтому общие задачи могут быть скоординированы. Основа, с которой группируются рабочие группы, называется деление на департаменты.

Выполняемые функции – один из самых популярных способов групповой деятельности. Менеджер по производству может организовать завод по разработке, учету, производству, человеческим ресурсам (HR) и отделам цепочки поставок. В больнице могут быть отделения для исследований, хирургии, интенсивной терапии, учета и т. д. Основным преимуществом такого типа функциональной децентрализации является эффективность, получаемая от объединения подобных специалистов.

Когда фирма отделена на основе географии (или территории); например, функция продажи может иметь западные, южные, средние и восточные регионы, каждая из которых является отделом, организованным вокруг географии. Эта форма ценна, когда клиенты организации разбросаны по большой географической области и имеют схожие потребности в своих местах. По этой причине, Toyota изменила свою структуру управления в географические регионы, «чтобы они могли разрабатывать и поставлять все лучшие продукты», – сказал генеральный директор Акио Тойода.

Процесс работает для обработки клиентов, а также продуктов. Всякий раз, когда в организациях сознательно происходят изменения для согласования практик с организационными целями, особенно с целями сильных лидеров, хорошее выполнение изменений создает гораздо более высокую вероятность для улучшения.

В то время как цепочка команд когда-то была основным краеугольным камнем в дизайне организаций, сегодня она имеет гораздо меньшее значение. Но руководители должны по-прежнему учитывать его последствия, особенно в отраслях, которые занимаются потенциальными жизненными ситуациями, когда людям необходимо быстро опираться на лиц, принимающих решения. Цепочка команды – сплошная линия полномочий, которая расширяется от верхней части организации до самого низкого эшелона и уточняет, кто сообщает кому.

Мы не можем обсуждать цепочку команд, не обсуждая также полномочия и единство командования. Власть ссылается на права, присущие управленческой должности, отдавать приказы и ожидать, что они будут соблюдаться. Для облегчения координации каждая позиция предоставляется в цепочке командования, и каждому руководителю предоставляется определенная степень полномочий для выполнения его обязанностей.

Принцип единства команды помогает сохранить концепцию неразрывной линии власти. В нем говорится, что у человека должен быть один начальник, перед которым он или она несет прямую ответственность. Если единство команды нарушено, работнику, возможно, придется справляться с противоречивыми требованиями или приоритетами от нескольких начальников.



Времена меняются, а также основные принципы системы организации труда. Сегодня сотрудник низкого уровня может получить доступ к информации за секунды, доступный только топ-менеджерам поколения назад, и многие сотрудники имеют право решения. Добавьте популярность самоуправляемых и кросс-функциональных команд, а также структурные проекты, которые включают в себя несколько боссов, и вы можете понять, почему полномочия и единство команды могут показаться менее актуальными. Тем не менее, многие организации все еще находят, что они могут быть самыми результативными, обеспечивая цепочку команд. Действительно, один опрос более чем 1000 менеджеров показал, что 59 процентов согласились с заявлением: «В организационной структуре моей компании есть воображаемая линия. Стратегия создается людьми выше этой линии, в то время как стратегия выполняется людьми под линией».

Организационные проекты известны многими именами и постоянно развиваются в ответ на изменения в способе работы. Мы начинаем с трех более общих организационных структур: простой структуры, бюрократии и матричной структуры.

### Простая структура

Что общего у малого розничного магазина, электронной фирмы, управляемой жестким предпринимателем, и «военной комнаты» авиакомпании в разгар забастовки пилота? Они, вероятно, все используют простую структуру.

Простая структура имеет низкую степень децентрализации, широкие возможности управления, централизованную власть в одном лице и небольшую формализацию. Это плоская, горизонтальная организация; и обычно имеет только два или три вертикальных уровня, свободный штат сотрудников и одного человека с полномочиями по принятию решений. Большинство компаний начинаются как простая структура, и многие инновационные технологические фирмы с короткими жизненными циклами, такие как фирмы по разработке приложений для мобильных телефонов, по-прежнему компактны по дизайну.

Рассмотрим розничный мужской магазин, принадлежащий и управляемый Джеком Голдом. У Джека работают пять продавцов, занятых полный рабочий день, кассир и дополнительных работников в выходные и праздничные дни, но он руководит шоу. Хотя это характерно для малого бизнеса, во времена кризиса крупные компании часто упрощают свои структуры (хотя и не в такой степени) как средство сосредоточения своих ресурсов.

Сила такой структуры заключается в ее простоте. Она быстрая, гибкая, недорогая в эксплуатации, и отчетность понятна. Одной из основных недостатков является то, что она становится все более неадекватной по мере роста организации, потому что ее низкая формализация и высокая централизация имеют тенденцию к созданию информационной перегрузки наверху. Процесс принятия решений, как правило, замедляется, поскольку один исполнитель пытается продолжать делать все это. Это доказывает уничтожение многих малых предприятий. Если структура не изменяется и становится более сложной, фирма часто теряет импульс и может в конечном итоге потерпеть неудачу. Другая слабость простой структуры заключается в том, что она рискованная – все зависит от одного человека. Болезнь наверху может буквально остановить информацию об организации и принятии решений.

### Бюрократия

Стандартизация! Это ключевая концепция, лежащая в основе всей бюрократии. Рассмотрите банк, в котором вы держите свой текущий счет, магазин, в котором вы покупаете одежду, или правительственные учреждения, которые собирают ваши налоги, применяют правила охраны здоровья или обеспечивают местную противопожарную защиту. Все они полагаются на стандартизированные рабочие процессы для координации и контроля. Бюрократия характеризуется высокими рутинными операционными задачами через специализацию,



строго формализованные правила и положения, задачи, сгруппированные в подразделения, централизованную власть, узкие промежутки контроля и принятие решений, которые следуют цепочке командования. Бюрократия включает в себя все самые сильные степени ведомства, описанные ранее.

Бюрократия – это грязное слово в сознании многих людей. Однако оно имеет свои преимущества, в первую очередь способность выполнять стандартизованные действия в высокоэффективных манера. Совместное использование отдельных предметов в единицах приводит к экономии за счет масштаба, минимальному дублированию людей и оборудования, а также к общим сотрудникам, использующим все языки. Бюрократия может обойтись менее талантливыми и, следовательно, менее дорогостоящими, средними и низшими менеджерами, поскольку правила и положения заменяют управленческое усмотрение.

Существует мало потребности в инновационных и опытных лицах, принимающих решения, ниже уровня руководителей высшего звена.

Другая серьезная слабость бюрократии: навязчивая забота о соблюдении правил. Когда случаи не точно соответствуют правилам, нет места для модификации. Бюрократия эффективна только до тех пор, пока сотрудники сталкиваются с знакомыми проблемами с запрограммированными правилами принятия решений. Есть два аспекта бюрократии, которые мы должны исследовать: функциональные и структуры отделов.

### **Функциональная структура**

Функциональная структура группирует сотрудников по аналогичным специальностям, ролям или задачам. Организация, структурированная в производство, маркетинг, кадровые и бухгалтерские отделы. Многие крупные организации используют эту структуру, хотя она развивается, чтобы обеспечить быстрые изменения в ответ на бизнес-возможности. Тем не менее, есть преимущества, в том числе, что функциональная структура позволяет специалистам стать экспертами более легко, чем если бы они работали в диверсифицированных подразделениях.

Сотрудникам также может быть мотивирован четкий карьерный путь к вершине организационной диаграммы, характерной для их специальностей.

Функциональная структура работает хорошо, если организация ориентирована на один продукт или услуги. К сожалению, он создает жесткую формальную связь, потому что иерархия диктует протокол связи. Координация между многими подразделениями является проблемой, а борьба в подразделениях и между подразделениями может привести к снижению мотивации.

### **Структура отделов**

Структура отделов группирует сотрудников в подразделения по продуктовым, сервисным, клиентским или географическим рынкам.

Иногда эта структура известна по типу структуры разделения, которую она использует: организационная структура продукта/услуги (например, единицы для корма для кошек, корма для собак и корма для птиц, которые сообщают изготовителю кормов для животных); организационная структура клиента (например, подразделения для амбулаторного лечения, стационарного лечения и аптеки, которые сообщают администрации больницы); или географическую организационную структуру (например, подразделения для Европы, Азии и Южной Америки, которые отчитываются перед штаб-квартирой корпорации).

Структура отделов имеет противоположные преимущества и недостатки функционального состава. Это облегчает координацию в подразделениях для достижения своевременного завершения, бюджета целей, а также разработки и внедрения новых продуктов на рынок, одновременно рассматривая конкретные проблемы каждого подразделения. Она обеспечивает четкую ответственность за все виды деятельности, связанные с продуктом, но с дублиро-



ванием функций и затрат. Иногда это полезно, например, когда организация имеет подразделение в Испании, а другая в Китае, а для нового продукта требуется маркетинговая стратегия. Эксперты по маркетингу в обоих местах могут включить соответствующие культурные перспективы в маркетинговые кампании своего региона. Однако наличие сотрудников по маркетингу в двух разных странах может представлять собой возросшую стоимость организации, поскольку они выполняют в основном одну и ту же задачу в двух разных местах.

## Структура матрицы

Матричная структура объединяет функциональные и товарные структуры, и мы находим ее в рекламных агентствах, аэрокосмических фирмах, научно-исследовательских лабораториях, строительных компаниях, больницах, правительственных учреждениях, университетах, консалтинговых фирмах и развлекательных компаниях.

Наиболее очевидной структурной характеристикой матрицы является то, что она нарушает концепцию единства команд. Сотрудники в матрице имеют два босса: функциональных менеджеров отделов и менеджеров по продуктам. На слайде показана матрица для колледжа делового администрирования.

Академические отделы бухгалтерского учета, системы принятия решений и информации, маркетинг и т. д. единицы. Наложены на них являются конкретные программы (то есть продукты). Таким образом, члены в матричной структуре имеют двойную цепочку команд: их функциональному отделу и их группам продуктов. Профессор бухгалтерского учета, преподающий курс бакалавриата, может отчитываться перед директором программ бакалавриата, а также главным бухгалтером.

Силой матрицы является ее способность облегчать координацию, когда организация имеет ряд сложных и взаимозависимых видов деятельности. Матрица уменьшает «бюрократии» – двойственные линии власти ограничивают склонность людей защищать свои территории за счет целей организации. Основные недостатки матрицы заключаются в путанице, которую она создает, ее склонности к усилению борьбы за власть и подчеркивают, что это накладывается на индивидуумов. Без концепции единства команды двусмысленность в отношении того, кто сообщает о себе, значительно увеличивается и часто приводит к конфликту и борьбе за власть между функциональными менеджерами и менеджерами продуктов.

## Структуры – это команда

Структура команды направлена на то, чтобы ликвидировать цепочку команд и заменить подразделения полномочными командами. Эта структура устраняет вертикальные и горизонтальные границы в дополнение к разрушению внешних барьеров между компанией и ее клиентами и поставщиками.

Удаляя вертикальные границы, управление выравнивает иерархию и сводит к минимуму статуса и ранга. Можно использовать межэтнические команды (включая топ-менеджеров, менеджеров среднего звена, руководителей и оперативных сотрудников), практические методы принятия решений на основе участия и использование оценки эффективности на 360 градусов (в которой могут быть оценены сверстники и другие специалисты). Например, у датской фирмы Oticon A/S, крупнейшего в мире производителя слуховых аппаратов, все следы иерархии исчезли. Все работают на равномерных мобильных рабочих станциях, а проектные команды, а не на функциях или отделах, координируют работу.

При полной работоспособности структура команды может разрушить географические барьеры.

Сегодня большинство крупных американских компаний считают себя командами глобальных корпораций; многие, такие как Coca-Cola и McDonald's, занимаются таким же бизнесом за рубежом, как и в Соединенных Штатах, и некоторые пытаются включить



географические регионы в свою структуру. В других случаях командный подход основан на потребности. Структура команды предусматривает решение, потому что рассматривает географию как более логичную проблему, чем структурную. Целью может быть преодоление культурных барьеров и открытых возможностей.

### Круговая структура

Изобразите концентрические кольца цели стрельбы из лука. В центре находятся руководители; далее руководителями по функциям, затем специалистами, а затем рабочими. Это круговая структура. Это похоже на организационную анархию?



На самом деле, по-прежнему существует иерархия, но высшее руководство находится в самом сердце организации, ее видение распространяется наружу.

Круговая структура имеет интуитивный подход к творческим предпринимателям, об этом заявили небольшие инновационные фирмы. Однако, как и во многих современных гибридных подходах, сотрудники могут быть неясными, о ком они отчитываются, и кто работает в шоу. Мы все еще, вероятно, увидим популярность распространения круговой структуры. Концепция может иметь интуитивную привлекательность, например, для распространения видения инициатив корпоративной социальной ответственности (КСО).

### Виртуальная структура





На основании пройденного рекомендации менеджерам заключаются в следующем:

- Специализация может сделать операции более эффективными, но помните, что чрезмерная специализация может вызвать недовольство и уменьшить мотивацию.
- Избегайте разработки жестких иерархий, которые чрезмерно ограничивают расширение прав и возможностей сотрудников и автономность.
- Сопоставьте преимущества удаленной работы с потенциальными ловушками перед добавлением гибкие варианты рабочего места в структуре организации.
- Уменьшите свою организацию, чтобы реализовать значительную экономию средств, и сосредоточьте компанию вокруг основных компетенций, но только в случае необходимости, поскольку сокращение может иметь существенное негативное воздействие на работу сотрудника.

**В лекции использованы материалы из книги:**

Essentials of Organizational Behavior, Global Edition, 14th edition, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge.