

# Лекция 6. Соответствие организационного дизайна ситуации

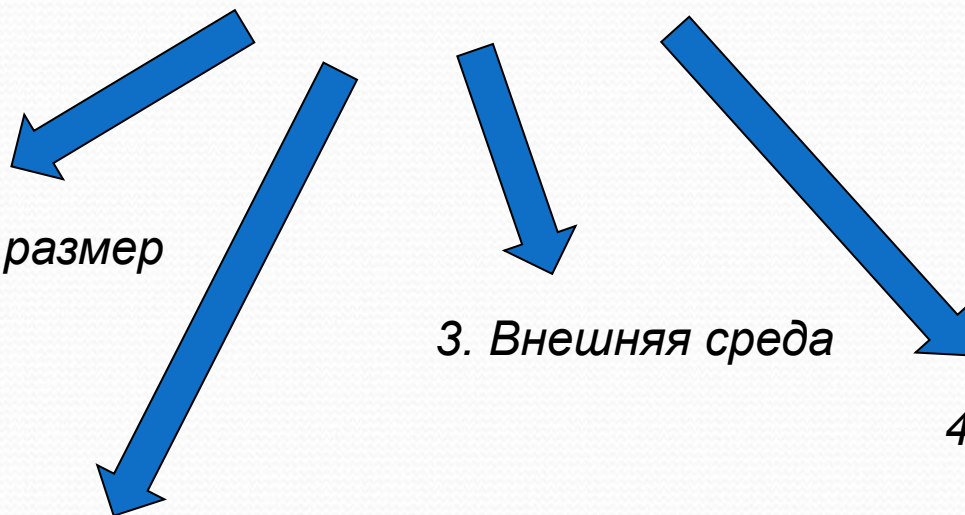
## *Влияние ситуационных факторов*

*1. Возраст и размер*

*2. Техническая  
система*

*3. Внешняя среда*

*4. Власть и мода*



# ВОЗРАСТ И РАЗМЕР ОРГАНИЗАЦИИ

- Гипотеза 1: чем старше организация, тем более формализовано ее поведение..
- Гипотеза 2: структура отражает эпоху возникновения отрасли.
- Гипотеза 3: чем крупнее организация, тем сложнее ее структура (то есть рабочие задачи являются более специализированными, организационные единицы — более дифференцированными, административный компонент — более развитым).
- Гипотеза 4: чем крупнее организация, тем больше средний размер ее организационных единиц.
- Гипотеза 5: чем крупнее организация, тем сильнее формализовано ее поведение.



# **ТЕХНИЧЕСКАЯ СИСТЕМА**

– инструменты, используемые в операционном ядре для превращения исходных материалов в результат.

Технология – база знаний организации.

Три основные системы производства согласно исследованиям Джан Вудворд):

- Единичное (мелкосерийное, выпуск уникальной или нестандартной продукции; базируется на мастерстве операторов)
- Массовое производство (конвейерная сборка множества стандартных единиц продукции; не требуется высокой квалификации операторов, но их деятельность сильно формализована; классическая бюрократия; одержимы контролем)
- Поточное производство (высокоавтоматизированное производство; высокая квалификация операторов; исключается излишний контроль)

## ***ВЛИЯНИЕ ТЕХНИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ***

- **Гипотеза 1: чем больше регулируется техническая система, тем сильнее формализована операционная деятельность и бюрократизирована структура операционного ядра. Регулируемая тех.система разбита на простые, узкоспециализированные задачи, отнимающие свободу действий у тех, кто использует эту систему.**
- **Гипотеза 2: чем сложнее (труднее для понимания) техническая система, тем многочисленнее и профессиональнее вспомогательный персонал.**
- **Гипотеза 3: автоматизация операционного ядра превращает бюрократическую административную структуру в органическую.**

# ПОКАЗАТЕЛИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

- **Стабильность** – скорость и предсказуемость изменения факторов внешней среды. Окружающая среда организации может варьироваться от стабильной до динамичной.
- **Сложность** – количество факторов, влияющих на деятельность. Внешняя среда организации может варьироваться от простой до сложной.
- **Разнообразие рынка**. Рынки организации могут варьироваться от интегрированных – единых (рынок железного рудника, поставляющий однородный продукт единственной металлургической компании) до диверсифицированных (распространение товаров по всему миру). Разнообразие рынка может быть обусловлено широким диапазоном клиентуры, продуктов и услуг, географических регионов.
- **Враждебность** – характер воздействия внешней среды. Окружение организации варьируется от благоприятствующего до враждебного.

## ВЛИЯНИЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

- **Гипотеза 1:** чем динамичнее окружение, тем органичнее структура (в мирное время армия является в высшей степени бюрократическим институтом, на поле боя приобретает высокую гибкость).
- **Гипотеза 2:** чем сложнее внешняя среда, тем более децентрализованной является структура.
- **Гипотеза 3:** чем разнообразнее рынки организации, тем больше она склонна к разделению на рыночно ориентированные организационные единицы (если имеется возможность использования эффекта масштаба). Рыночные принципы группирования: по выпуску, по клиенту, по месту.
- **Гипотеза 4:** крайняя враждебность окружения вынуждает любую организацию к временной централизации структуры.



# Матрица структур (основные типы)

<b>Внешняя среда</b>	<b>Стабильная</b>	<b>Динамичная</b>
<b>Сложная</b>	Децентрализованная Бюрократическая (стандартизация знаний и навыков) Примеры: многопрофильные больницы, вузы	Децентрализованная Органическая (взаимное согласование) Примеры: <i>NASA, Boeing</i>
<b>Простая</b>	Централизованная Бюрократическая (стандартизация процессов труда) Примеры: массовое производство, контейнерные перевозки	Централизованная Органическая (прямой контроль) Примеры: предпринимательская фирма

# ***ВЛИЯНИЕ ВЛАСТИ И МОДЫ***

Наличие внешнего контроля над организацией, личных потребностей ее членов и текущей моды, присутствующей в культуре (власть социальных норм)

- ***Гипотеза 1:*** чем жестче внешний контроль над организацией, тем более централизованной и формализованной является структура.
- ***Гипотеза 2:*** стремление к власти членов организации приводит к излишней централизации структуры.
- ***Гипотеза 3:*** мода обуславливает принятие структуры своего времени (и своей культуры), иногда даже вразрез с интересами организации.