



# МЕНЕДЖМЕНТ

Лекция 5 Минцберг

---

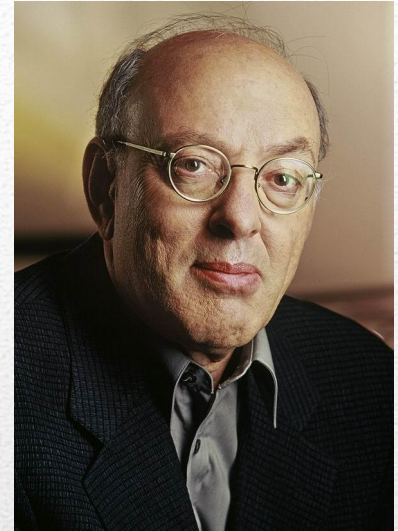
Структура  
организации – это  
план формальных  
ожиданий  
работающих в ней  
людей



# Структура организации

---

Книги:  
«Природа работы менеджера»  
(1973 г.),  
«Структура в кулаке» (1983 г.),  
«Взлет и падение стратегического  
планирования» (1994 г.),  
«Стратегическое сафари» (1998 г.),  
«Требуются менеджеры, а не  
выпускники МВА» (2004 г.)

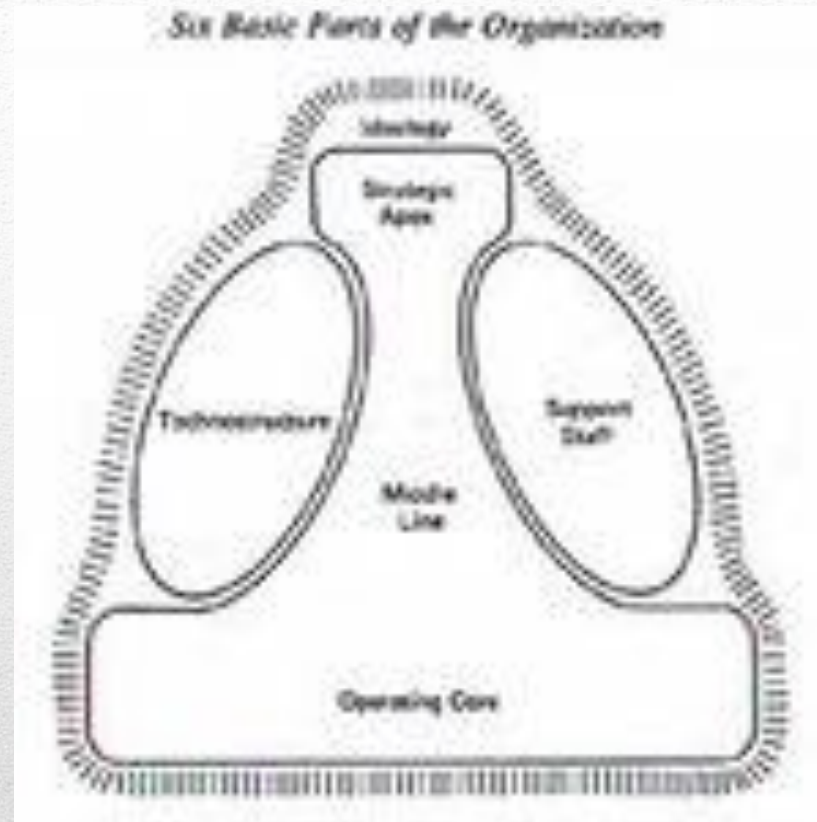


*Род. 1939 г.  
Монреаль,  
провинция Квебек,  
Канада  
Гражданство: США*

# Генри Минцберг

---

- Операционное ядро
- Стратегический апекс
- Срединная линия
- Техноструктура
- Вспомогательный персонал



# Основные части организации

- В него входят члены организации, выполняющие основную деятельность, связанную с производством и распространением товаров и услуг
- Специалисты по закупкам
- Рабочие конвейера
- Торговый персонал
- Операторы оборудования
- Грузоотправители

# Операционное ядро

---

- Стратегическая вершина обязана обеспечить эффективное выполнение организацией ее миссии, а также обслуживание тех, кто контролирует организацию или обладает иной властью над ней
- Основной контроль: отдают распоряжения, структурируют организацию, наблюдают за работой
- Управляют взаимоотношениями с внешней средой
- Разрабатывают стратегию организации

# Стратегический апекс

---

- Совет директоров
- Президент
- Исполнительный комитет
- Помощники президента



# Стратегический апекс

---

- Аналитики техноструктуры определяют формы стандартизации. Три типа аналитиков:
  1. Техники-нормировщики рабочих процессов;
  2. Аналитики планирования и контроля;
  3. Аналитики кадровики, стандартизирующие квалификацию
- Стратегическое планирование
- Контролеры
- Обучение персонала
- Исследование производственных процессов
- Составление производственных графиков
- Техничко-нормировочный отдел

# Техноструктура

---



- Организационные единицы , обеспечивающие поддержку за рамками текущего рабочего процесса

- Юридический отдел
- Отдел по связям с общественностью
- Опытно-конструкторские разработки
- Ценообразование
- Отдел начисления заработной платы
- Охрана
- Столовая

# **Вспомогательный персонал**

---

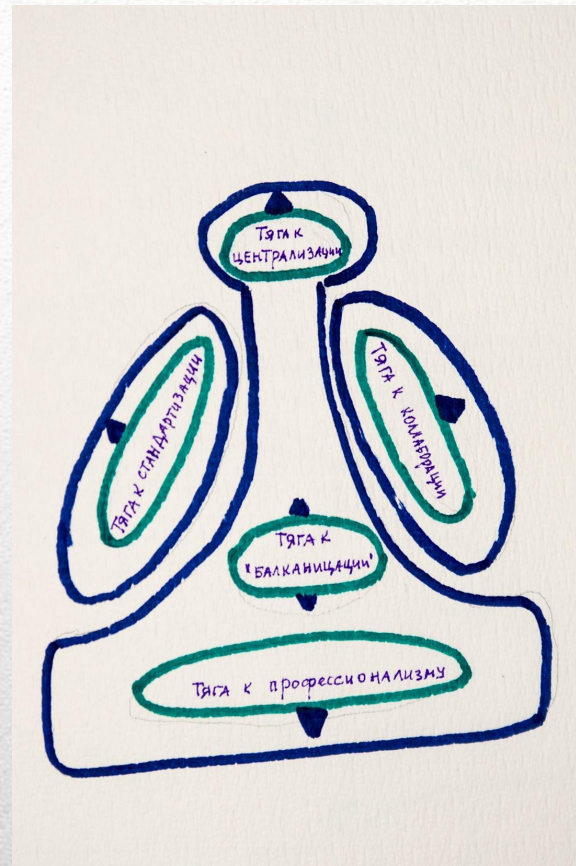
- Менеджеры среднего звена, соединяющие стратегическую верхушку и операционное ядро

- Вице-президент по производству
- Начальники цехов
- Менеджеры по региональному сбыту
- Вице-президент по маркетингу

# Срединная линия

---

- Апекс стремится к централизации, сохранению контроля над принятием решения
- Техноструктура борется за стандартизацию

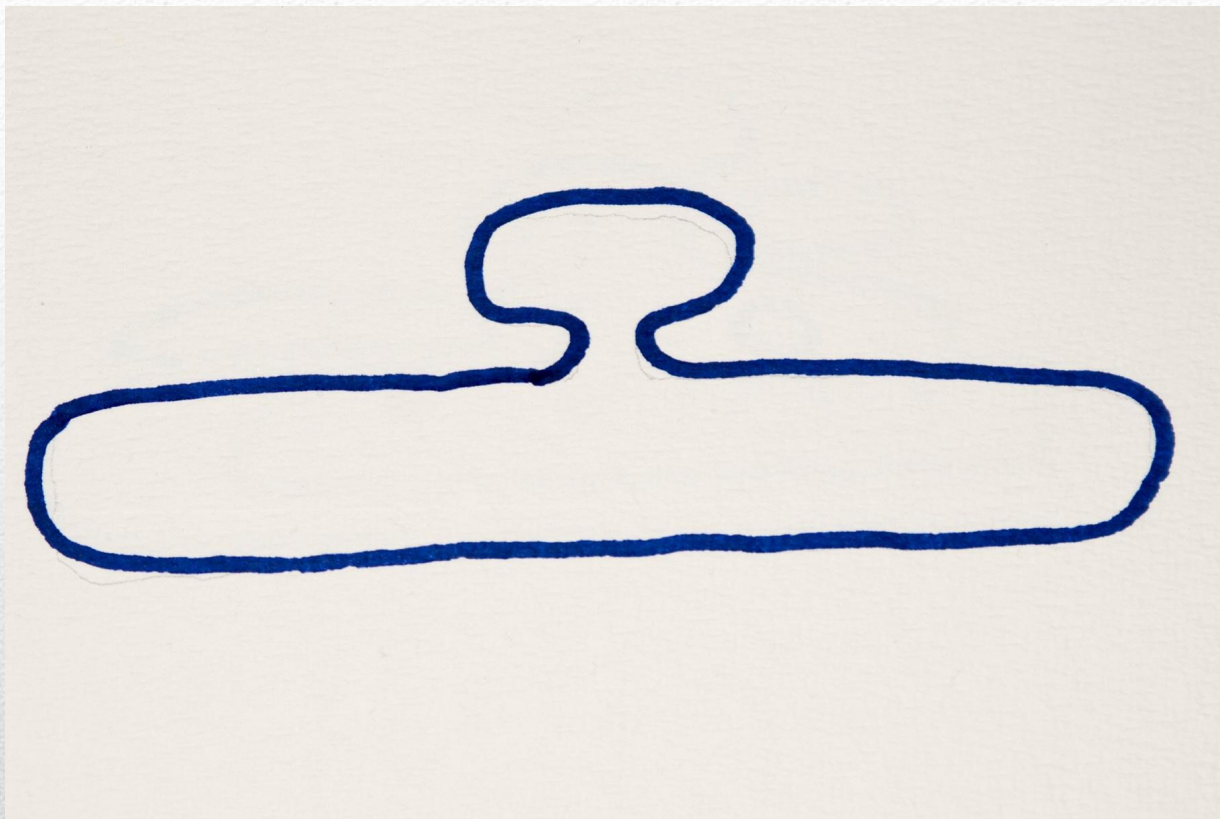


# Пять движущих организационных сил

- Операционное ядро стремится минимизировать влияние менеджеров и аналитиков на свою деятельность. Они выступают за профессионализм.
- Менеджеры срединной линии хотят автономии «отнимая» часть властных полномочий у апекса – то есть у них тяга к «балканизации» структуры, к расщеплению ее на рыночно ориентированные организационные единицы
- Вспомогательный персонал получает наибольшее влияние, когда для принятия решений требуется объединение (коллаборация) их усилий, их знаний

# **Пять движущих организационных сил**

---



**Простая структура**

---

- Ключевой элемент – стратегический апекс (руководитель часто – основатель фирмы)
- Координация осуществляется прямым наблюдением и общением руководителя с подчиненными, через непосредственный контроль
- Характерна для начинающих, небольших компаний

# Простая структура

---



# Механистическая бюрократия

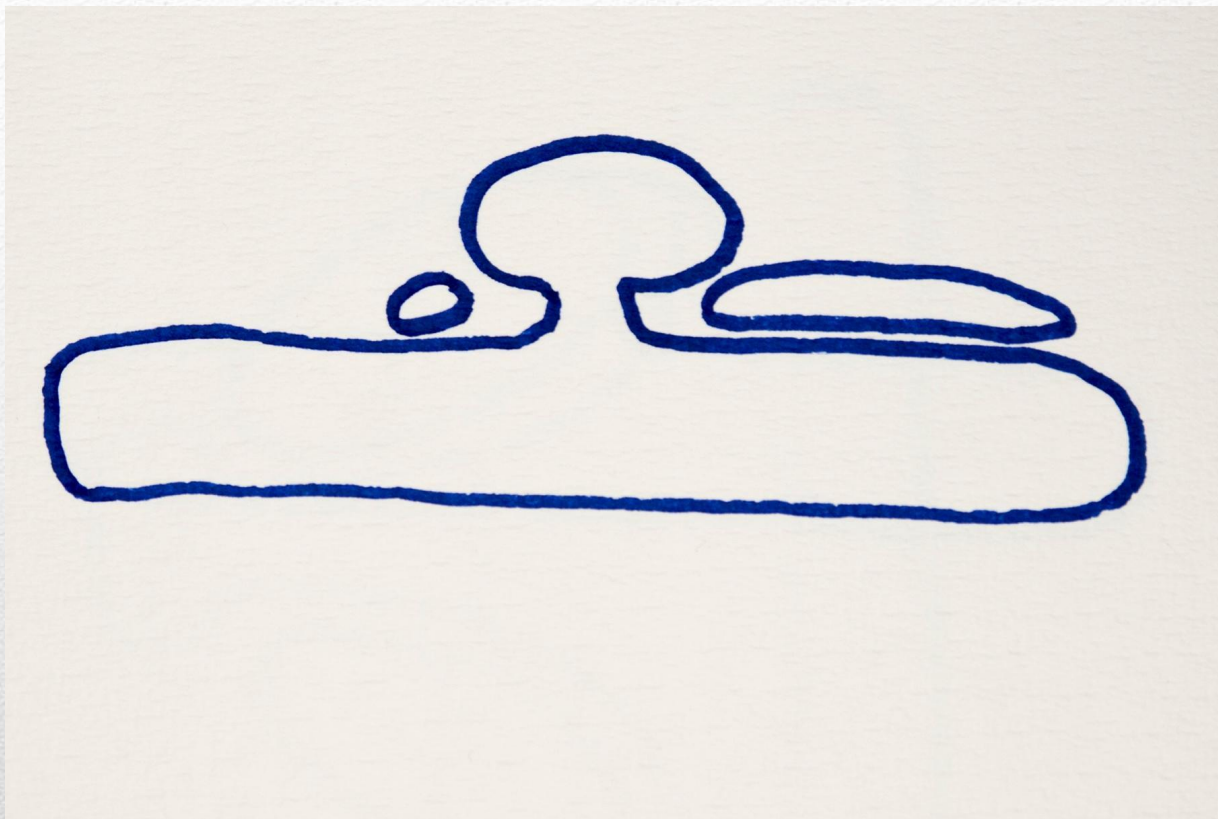
---

- Ключевой элемент – техноструктура
- Основной механизм координации – стандартизация процесса труда
- Поведение сотрудников регламентируется и формализуется (дух формальной обезличенности)
- Специализируется работа подразделений
- Интеграция усилий достигается по вертикали
- Чаще это солидные по возрасту организации, существующие в простой и стабильной среде.

# **Механистическая бюрократия**

---





**Профессиональная  
бюрократия**

---

- Ключевой элемент – операционное ядро
- Контроль и регламентация через профессионализм персонала
- Основной механизм – стандартизация квалификации сотрудников операционного ядра

# **Профессиональная бюрократия**

---