

# Тема 7. Проектирование организации



# План лекции

- Делегирование, полномочия и ответственность
- Департаментализация
- Централизация и децентрализация
- Дифференциация и интеграция
- Ситуационные факторы проектирования организации

Процесс организации ведет к созданию **организационной структуры**, определяющей разделение рабочих задач и размещение и использование ресурсов

# Организационная структура определяется как

- 1) Комплекс формальных задач, назначаемых сотрудникам и подразделениям;
- 2) Взаимоотношения формальной подотчетности, включая линии властных полномочий, ответственность за принимаемые решения, число уровней иерархии и норму управляемости;
- 3) Разработку систем, обеспечивающих эффективную координацию деятельности работников отделов

Централизация  
или децентрализация

Департаментализация

Разделение  
труда

Связи в  
организации

Масштаб  
управляемости

Иерархии  
и уровни

Полномочия и  
ответственность

Дифференциация и интеграция

Элементы построения «организационного здания»

# Проектирование организационной структуры

- Деление организации по горизонтали на блоки, соответствующие направлениям деятельности по реализации стратегии
- Установление соотношения полномочий различных должностей (цепь команд). При необходимости дальнейшее деление на более мелкие подразделения.
- Определение должностных обязанностей как совокупности определенных задач и функций и закрепление их за конкретными лицами

**Специализация** в выполнении  
рабочих заданий или  
**разделение труда** - это  
степень, в которой выполнение  
задач организации требует  
подразделения их на отдельные  
работы

Делегирование - это  
передача задач и полномочий  
лицу, которое принимает на  
себя ответственность за их  
исполнение



**Полномочия - это официальное  
законное право принимать решения,  
отдавать приказы и распределять  
ресурсы для достижения желаемых  
организационных результатов**

**О**ТВЕТСТВЕННОСТЬ - это назначенные  
сотруднику обязанности по решению  
рабочих задач или выполнению  
определенных видов деятельности и  
обязательство отвечать за их  
удовлетворительное разрешение

Департаментализация - это группировка схожих работ и их исполнителей в отделы, а отделов в организацию

# Типы департаментализации

Узкая специализация работ

**2**

По функциям

По технологии

По процессу

**4**

Матричная

Инновационная

бесструктурная

Группировка работ  
вокруг ресурсов

По численности

По времени

По территории

По продукту

По потребителю

По рынку

Широкая специализация работ

**1**

**3**

Широкая специализация работ

Группировка работ  
вокруг результата  
деятельности

Узкая специализация работ

# Функциональная структура

Достоинства	Недостатки
Эффективное использование ресурсов	Чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений
Углубление специализации и укрепление вертикальных связей	Слабые взаимосвязи между функциональными подразделениями
Усиление контроля над нижестоящими уровнями	Трудности с распределением ответственности за устранение проблем
Карьерный рост внутри функций	Замедленная реакция на внешние изменения. Проблемы в инновационной деятельности
Высокий уровень технического решения проблем	Решения принимаются на верхних уровнях иерархии, что замедляет процесс

# Дивизиональная структура

Достоинства	Недостатки
Высокая гибкость, быстрая реакция на изменения внешней среды	Дублирование ресурсов в подразделениях
Повышенное внимание к потребностям покупателей, акцент на конечный результат	Относительно низкий уровень технического развития и специализации в подразделениях
Высокий уровень координации функциональных подразделений	Слабая координация взаимодействий подразделений
Четкое распределение ответственности в рамках подразделения	Ограничение контроля над деятельностью подразделений со стороны высшего руководства
Развитие децентрализации, инициативы, навыков общего руководства	Конкуренция за организационные ресурсы

# Каждая матрица отношений включает в себя три типа ролей в организации:

- главный руководитель, поддерживающий баланс в системе двойного подчинения;
- руководители функциональных и продуктовых подразделений, «делящие» подчиненного в ячейке матрицы между собой;
- руководители ячеек матрицы, равно отчитывающиеся и перед функциональным, и перед продуктовым руководителем.

# Матричная структура

Достоинства	Недостатки
Более эффективное, чем в традиционной иерархии, использование ресурсов	Путаница и фрустрации, вызванные двойным подчинением
Гибкость, адаптивность к изменяющейся внешней среде	Возможность острых противоречий между сторонами матрицы
Развитие как общей, так и специальной подготовки	Множество заседаний, слова превалируют над делами
Кооперация между смежными функциями, все подразделения получают дополнительный опыт	Необходимость обучения сотрудников искусству человеческих взаимоотношений
Обогащение содержания рабочих задач для всех сотрудников	Высокая вероятность силового давления одной из сторон матрицы



# Командная структура

<b>Достоинства</b>	<b>Недостатки</b>
Имеет некоторые преимущества функциональной структуры	Проблемы двойной лояльности
Устраняет барьеры между отделами	Конфликты
Ускорение реакции на потребности потребителей и процесса принятия решений	Увеличение времени заседаний и совещаний
Улучшение морального климата, повышение степени вовлеченности сотрудников в процесс труда	Снижение эффективности использования ресурсов
Сокращение числа административных уровней	Нежелательный уровень децентрализации

**Реинжиниринг – радикальная  
перестройка бизнес-процессов  
организации с целью достижения более  
высоких показателей качества  
продукции и уровня обслуживания,  
снижения издержек**

# Сетевая организационная структура

<b>Достоинства</b>	<b>Недостатки</b>
Конкурентоспособность на мировом уровне	Отсутствие возможности непосредственного контроля
Гибкость, высокий уровень удовлетворенности сотрудников	Возможность нежелательной утраты организационных частей
Сокращение потребности в управленческом персонале	Низкая лояльность сотрудников. замедление развития корпоративной культуры, текучесть кадров

Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются

**централизованными**

# Децентрализованные

организации – такие, в которых полномочия распределены по

нижестоящим уровням управления.

Управляющие среднего звена имеют

очень большие полномочия в

конкретных областях

## Характеристики, определяющие степень централизации организации

- Количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления
- Важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях
- Последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях
- Количество контроля за работой подчиненных

# Преимущества централизации

- Экономически эффективное использование персонала
- Высокая степень контроля за специализированными видами деятельности
- Небольшая вероятность роста отдельного подразделения в ущерб организации в целом

# Преимущества децентрализации

- Улучшение взаимодействия и обмена информацией по вертикали
- Повышение эффективности процесса принятия решений
- Усиление мотивации руководителей
- Улучшение подготовки руководителей разных уровней



**Дифференциация** - деление работ в организации между ее частями или подразделениями таким образом, чтобы каждая из работ получила определенную степень завершенности в рамках данного подразделения

## Параметры для определения степени дифференциации в организации

- Определенность в целях и задачах
- Структура
- Уровень взаимодействия
- Временные границы обратной связи

# ИНТЕГРАЦИЯ –

это уровень сотрудничества,  
существующего между частями  
организации и обеспечивающего  
достижение их целей в рамках  
требований, предъявляемых внешним  
окружением

# Матрица модели «Дифференциация и интеграция»

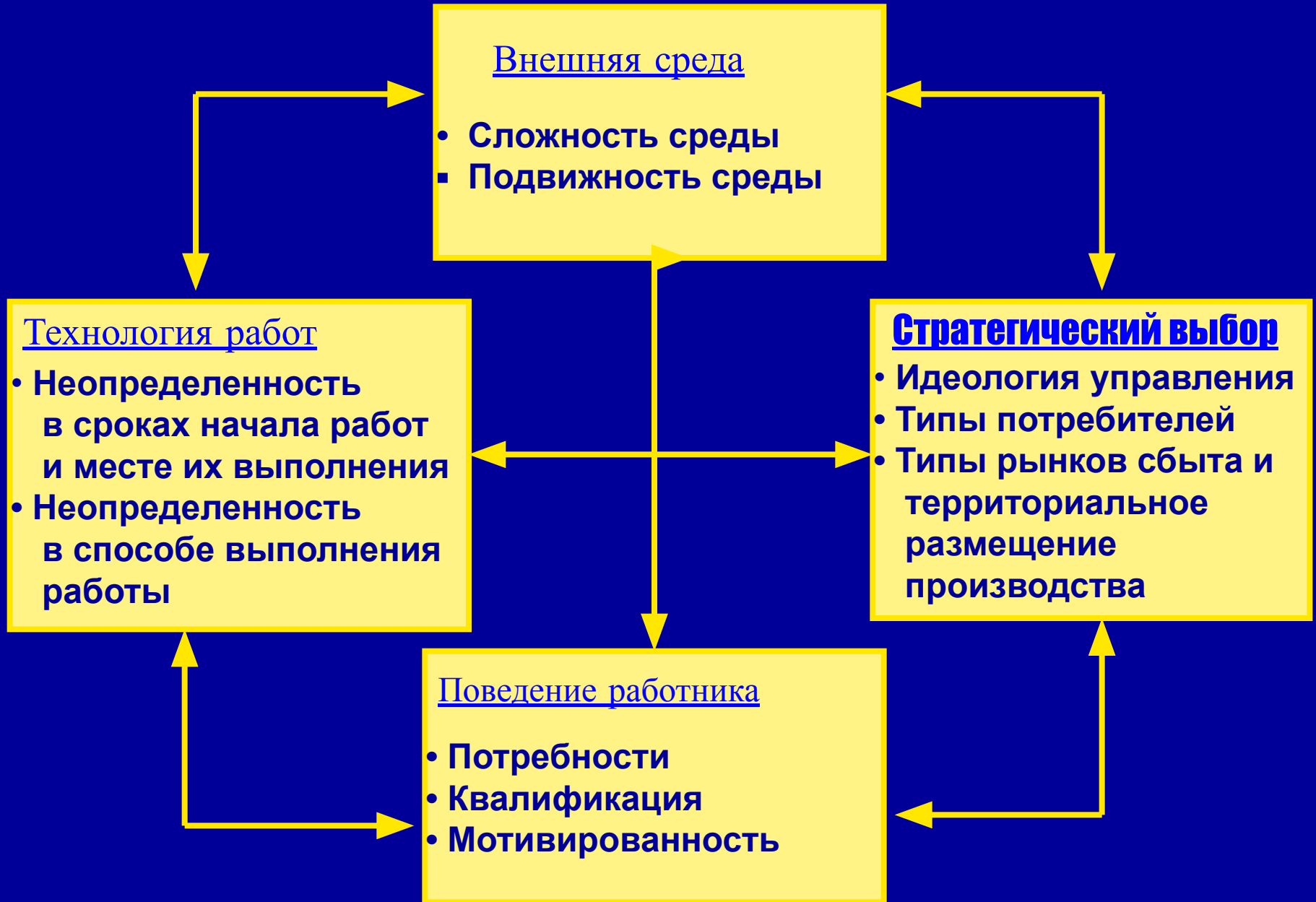
Уровень интеграции	<b>Высокий</b>	<b>2</b> Ситуация, когда усилия по интеграции подразделений превышают потребности дифференциации	Ситуация, требующая привлечения значительного количества ресурсов и использования сложных интеграционных механизмов <b>3</b>
	<b>Низкий</b>	Ситуация, не требующая создания специальных интеграционных механизмов <b>1</b>	Ситуация, когда усилия по интеграции подразделений не отвечают требованиям дифференциации <b>4</b>
		<b>Низкий</b>	<b>Высокий</b>

Уровень дифференциации

# Ситуационные факторы проектирования организации

- состояние внешней среды
- стратегические цели
- технология работы в организации
- поведение работников

# Ситуационные факторы проектирования организации



# Основные типы ситуаций

Подвижность внешней среды	Низкая	<p><u>Ситуация низкой неопределенности</u></p> <p><b>Факторов мало Факторы схожи Факторы не меняются</b></p> <p>Пример: производство соли</p>	<p><u>Ситуация умеренной неопределенности</u></p> <p><b>Факторов много Факторы несхожи Факторы не меняются</b></p> <p>Пример: нефтепереработка</p>	
	Высокая	<p><u>Ситуация умеренно высокой неопределенности</u></p> <p><b>Факторов мало Факторы схожи Факторы постоянно меняются</b></p> <p>Пример: <b>товары народного потребления</b></p>	<p><u>Ситуация высокой неопределенности</u></p> <p><b>Факторов много Факторы несхожи Факторы постоянно меняются</b></p> <p>Пример: производство ЭВМ</p>	
	Низкая	Сложность внешней среды		Высокая

# Влияние технологии на проектирование организации

**высокая**

Неопределенность в знании  
относительно выполнения работы

<p><b>1</b></p> <p>Отдел маркетинга</p> <p>Отдел финансов</p> <p>Технический отдел</p> <p>Отдел снабжения</p>	<p><b>3</b></p> <p>Отдел НИОКР</p> <p>Отдел планирования</p> <p>Дирекция</p> <p>Комиссия по разрешению конфликтов</p>
<p>Цех сборки</p> <p>Измерительная лаборатория</p> <p>Отдел охраны</p> <p>Отдел АСУ</p> <p><b>2</b></p>	<p>Ремонтный цех</p> <p>Канцелярия</p> <p>Бухгалтерия</p> <p>Отдел кадров</p> <p><b>4</b></p>

**низкая**

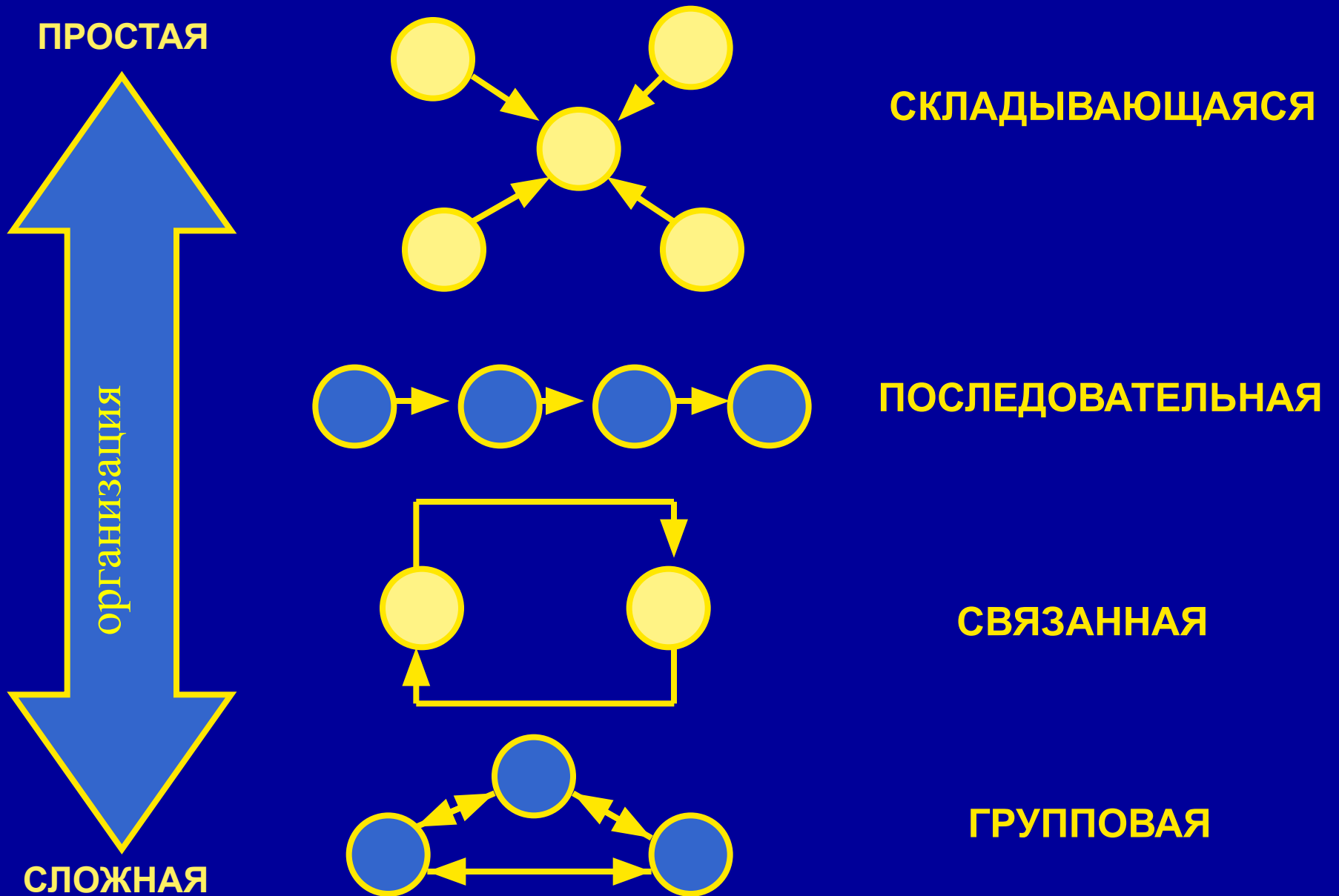
**низкая**

Неопределенность в поступлении  
работы и месте ее выполнения

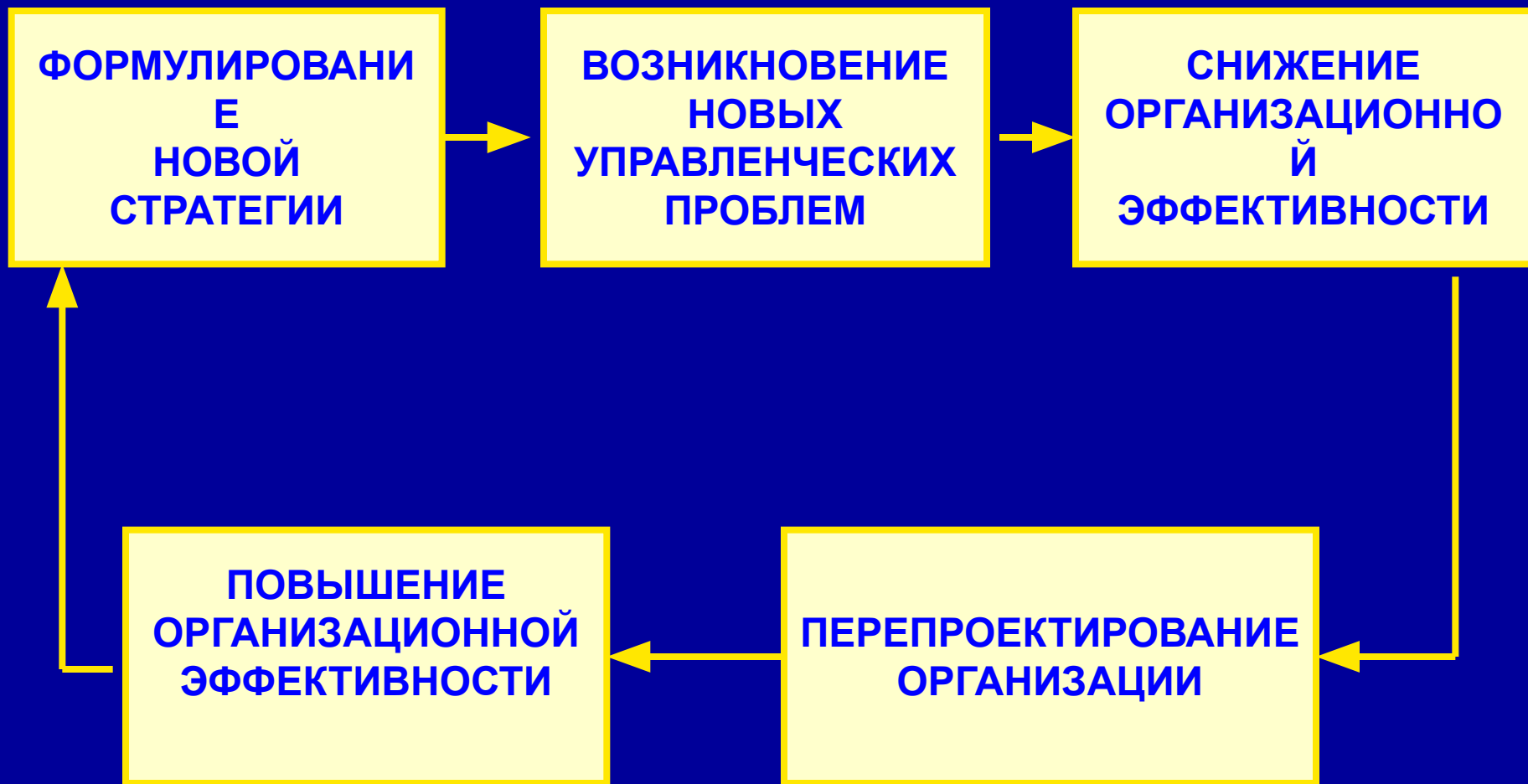
**высокая**



# Типы взаимозависимости работ при проектировании



# ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕЖДУ СТРАТЕГИЕЙ И ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ДИЗАЙНОМ



**ОРГАНИЗАЦИЯ, ОРИЕНТИРОВАННАЯ  
НА ИЗГОТОВЛЕНИЕ ПРОДУКЦИИ**

**ОРГАНИЗАЦИЯ, ОРИЕНТИРОВАННАЯ  
НА УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ  
КЛИЕНТОВ**

**ВЛАСТЬ  
РЕШЕНИЯ**



**ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

**ВЛАСТЬ  
РЕШЕНИЯ**



**ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

Спасибо за внимание!

