

# Презентация по менеджменту

на тему: Элементы  
проектирования организации

# Содержание:

- Элементы проектирования организации
- Элементы построения «организационного здания»
  - Разделение труда и специализация
  - Департаментизация и кооперация
- Типы департаментизации, выделяемые на основе направления группирования работ

• Линейное деление или группирование студенческого курса в вузе (по численности)

- *функциональная* департаментизация
- Связи в организации и координация
- **Масштаб управляемости и контроля**
  - Узкий масштаб управляемости
  - Широкий масштаб управляемости
- Иерархия в организации и ее звенность
- **Распределение прав и ответственности**
  - Централизация и децентрализация
  - Дифференциация и интеграция

# Элементы проектирования организации

- • разделение труда и специализация;
- • департаментизация и кооперация;
- • связи между частями и координация;
- • масштаб управляемости и контроля;
- • иерархия организации и ее звенность;
- • распределение прав и ответственности;
- • централизация и децентрализация;
- • дифференциация и интеграция.

ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ,  
ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ

ДЕПАРТАМЕНТИЗАЦИЯ

РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА

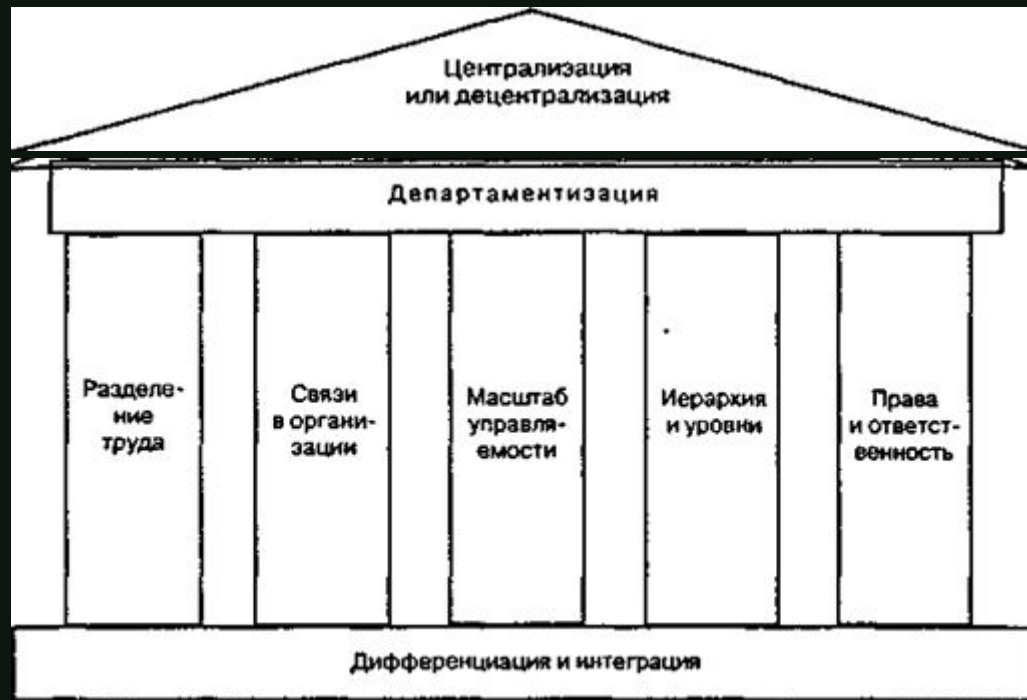
СВЯЗИ В ОРГАНИЗАЦИИ

МАСШТАБ  
УПРАВЛЯЕМОСТИ

ИЕРАРХИЯ И УРОВНИ

ПРАВА И  
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ



«Наука доказала, что административное здание может достичь совершенства только к тому времени, когда учреждение приходит в упадок».



# Разделение труда и специализация

- Разделение труда в организации происходит по двум направлениям:
  - • постадийное разделение работ в организации, начиная с поступления в нее ресурсов и кончая выходом из нее продукции или услуги (снабжение, планирование, производство, сбыт). Такое разделение работ называется *горизонтальной специализацией*;
  - • разделение работ по уровням иерархии в организации как в целом, так и в ее отдельных частях. Этот путь специализации имеет *вертикальную природу*.

# Департаментизация и кооперация

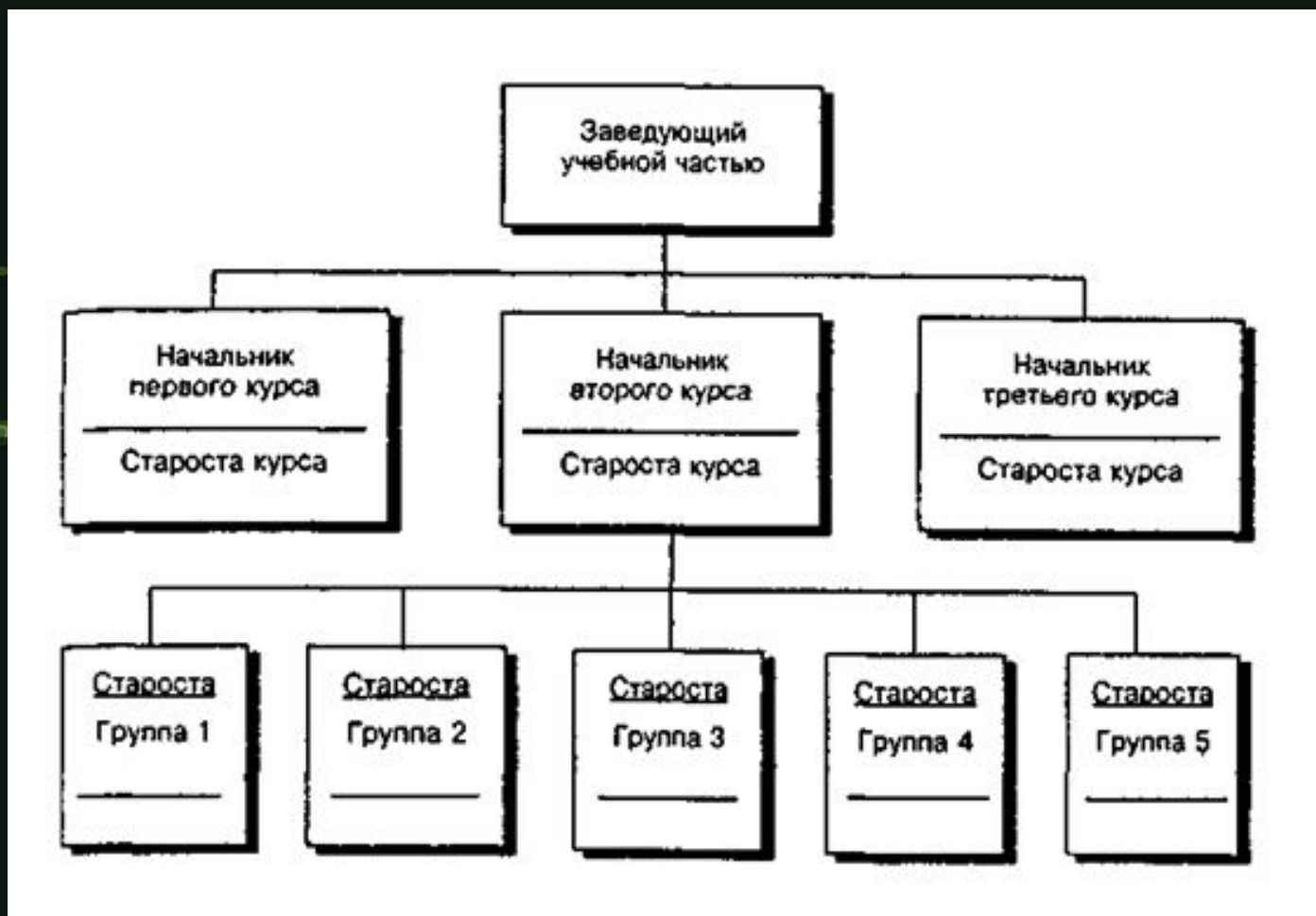
- Рост специализации отдельных работ в организации ограничивается возможностями по их координации. Разрешить эту проблему можно, если начать группировать схожие работы и их исполнителей, т.е. начать осуществлять их определенное организационное обособление исполнителей схожих работ.
- Данный процесс организационного обособления называется де-партаментизацией. Посредством департаментизации организация может расширяться практически беспредельно. Примером тому являются корпорации-гиганты типа «Экссон», «Дженерал Моторс», ИБМ и др

# Типы департаментизации, выделяемые на основе направления группирования работ

Узкая специализация работ	2	4
	По функциям По продукту По технологии	Матричная Инновационная Бесструктурная
Группирование работ вокруг ресурсов		
	По численности По времени По территории	По продукту По потребителю По рынку
Широкая специализация работ	1	3
	Широкая специализация работ	Группирование работ вокруг результата деятельности
		Узкая специализация работ



# Линейное деление или группирование студенческого курса в вузе (по численности)



# функциональная департаментизация

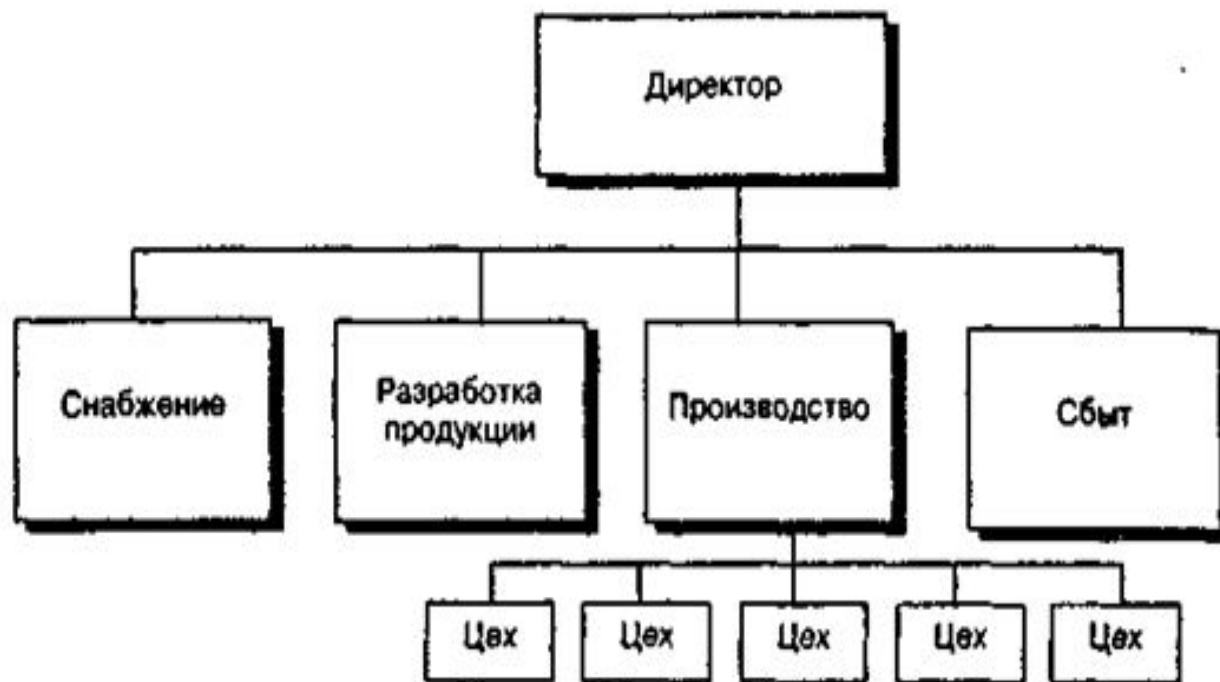


Рис. 7.11. Функциональная департаментизация  
(на примере небольшого машиностроительного завода)

# Связи в организации и координация

- *Вертикальные связи* соединяют иерархические уровни в организации и ее частях
- В рамках вертикальных связей решаются проблемы власти и влияния, т.е. реализуется «вертикальная загрузка» работы. Обычно рост организации сопровождается ростом вертикальных связей, так что по количеству этих связей можно судить о размере организации

# Связи в организации и координация

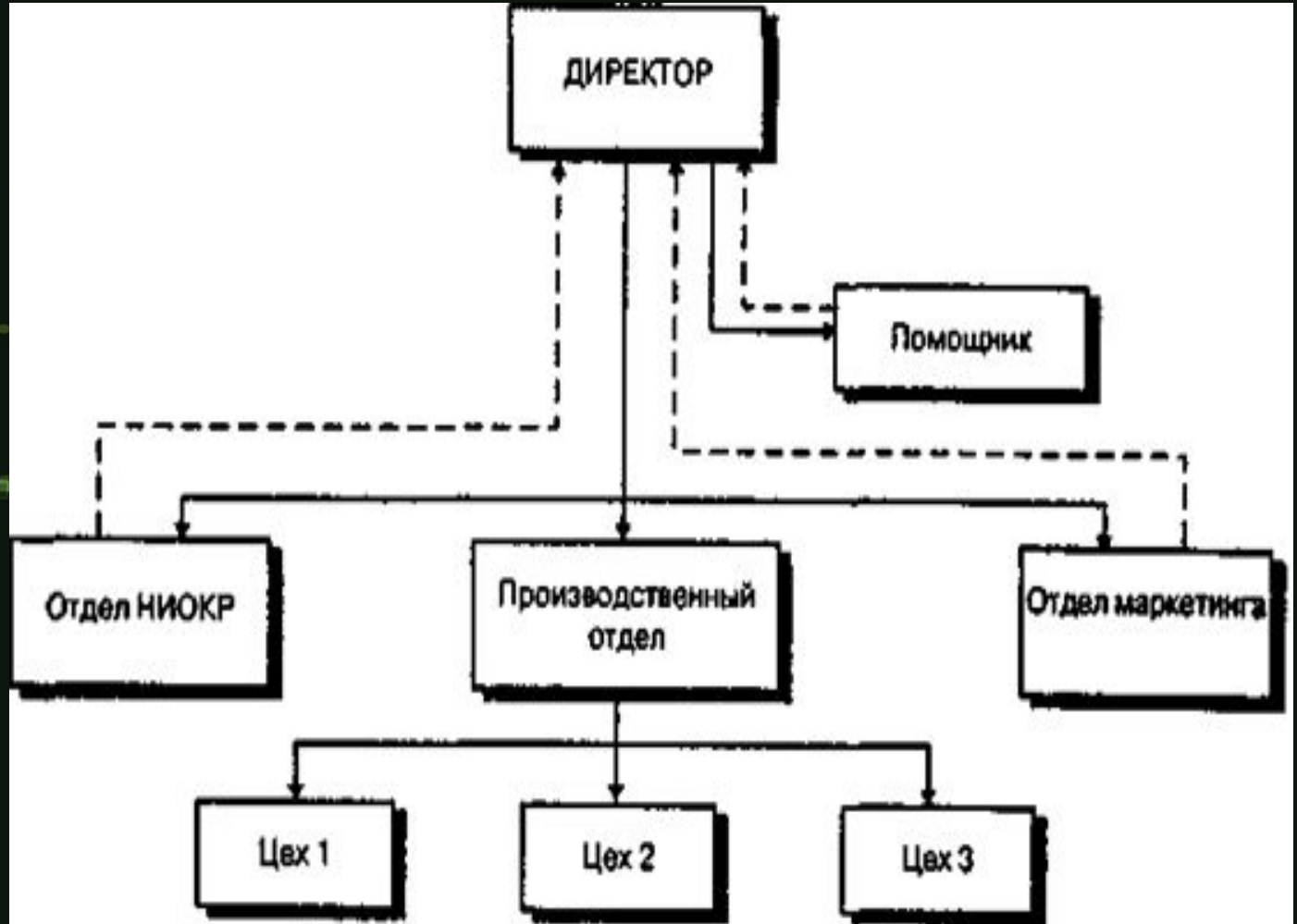
- **Горизонтальные связи** — это связи между двумя или более равными по положению в иерархии или статусу частями или членами организации. Их главное предназначение — способствовать наиболее эффективному взаимодействию частей организации при решении возникающих между ними проблем

# Связи в организации и координация

- *Линейные связи* — это отношения, в которых начальник реализует свои властные *права* и осуществляет прямое руководство подчиненными, т.е. эти связи идут в организационной иерархии сверху вниз и выступают, как правило, в форме приказа, распоряжения, команды, указания и т.п. Природа *функциональных связей* (или их еще часто называют *штабными*) — совещательная, и реализуется посредством этих связей *информационное обеспечение координации*.



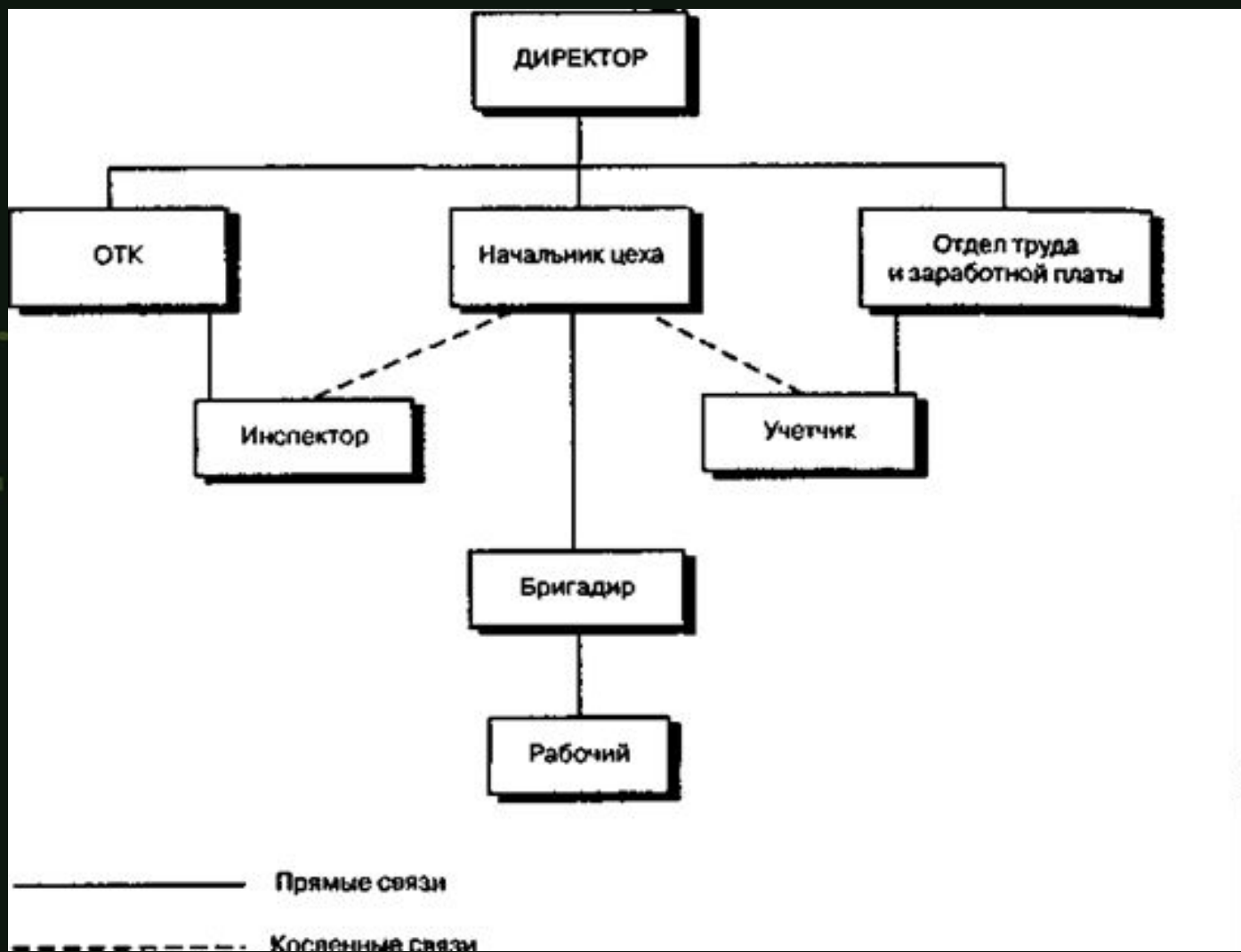
# Линейные и функциональные связи в организации



# Связи в организации и координация

- *Косвенные связи* обычно ограничены ответом на вопрос «как», иногда — на вопрос «когда» и реже — на вопросы «где» или «кто». Такой подход сдерживает опасную тенденцию, которая возникает при расширении круга вопросов, подпадающих под функциональное право

# Прямые и косвенные связи в организации



# Связи в организации и координация

- *Формальные связи* — это связи координации, регулируемые установленными или принятыми в организации целями, политикой и процедурами. Считается, что регулирующие правила установлены и приняты, если на их основе:
  - • члены организации *могут* осуществлять взаимодействие друг с другом;
  - • члены организации *желают* делать то, что они делают;
  - • *цель объединяет* людей.

# Связи в организации и координация

- Неформальные связи появляются тогда, когда формальные связи не выполняют своей роли: либо не служат интересам работника, либо — интересам организации. В основе неформальных отношений лежат отношения не между установленными должностями, а между конкретными индивидами

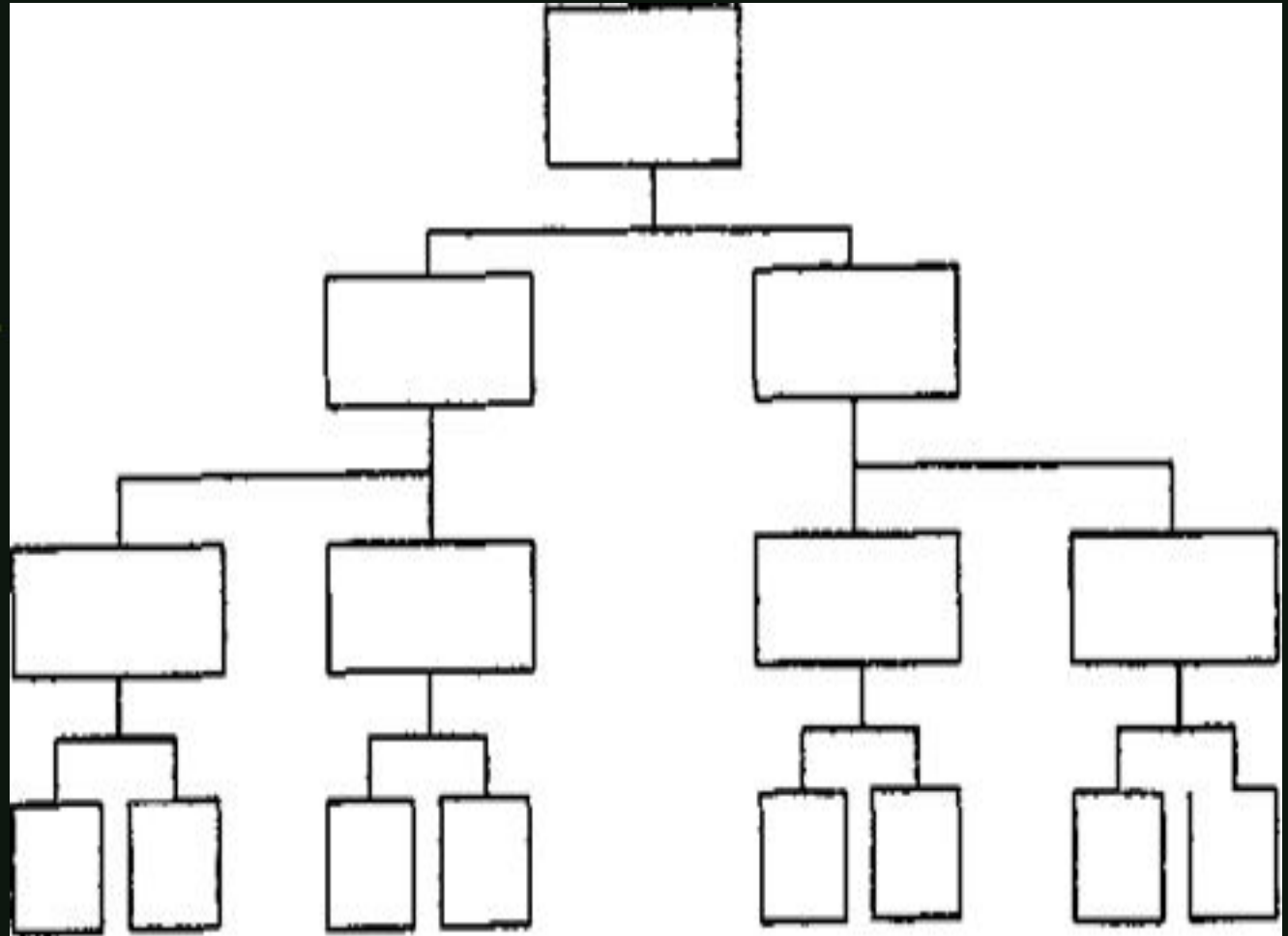


# Масштаб управляемости и контроля

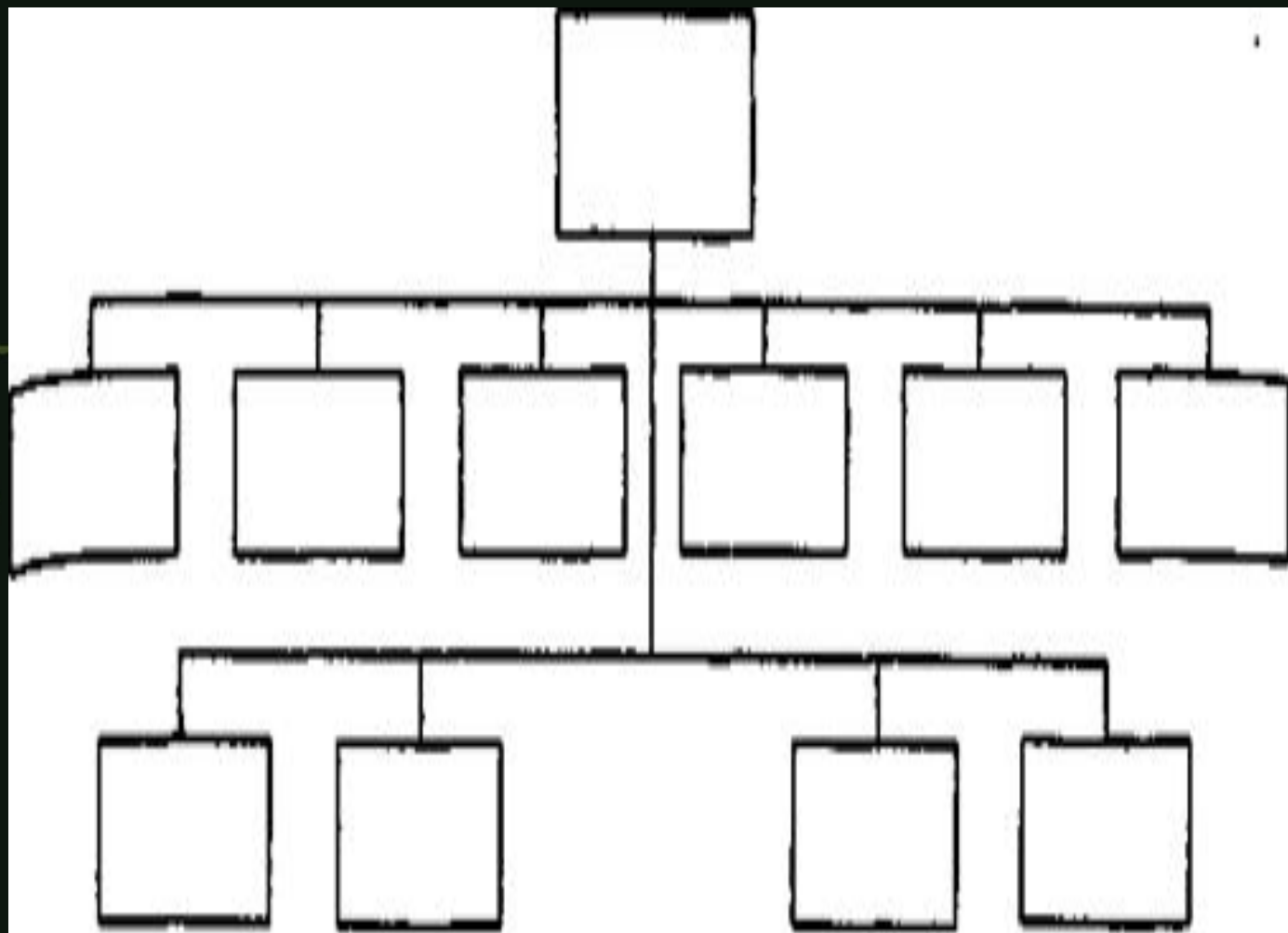
- Взаимосвязь между числом подчиненных и количеством контактов, с которыми имеет дело руководитель*

Тип контакто в	Число подчиненных									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Первый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Второй	0	1	3	6	10	15	21	28	36	45
Третий	0	1	4	11	26	57	120	247	502	1013

# Узкий масштаб управляемости



# Широкий масштаб управляемости

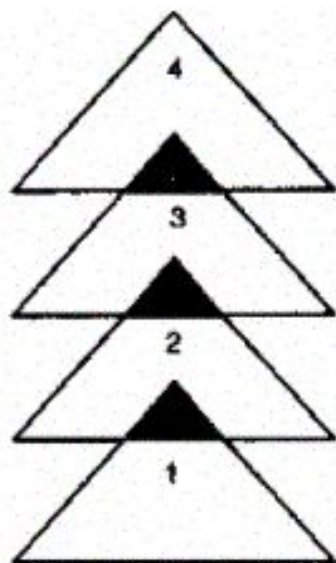


# Иерархия в организации и ее звенность

- Иерархия в общем виде означает расположение частей целого в порядке от высшего к низшему, а для организации — это просто структура власти, или звенность.
- Уровнем управления в организации считается та ее часть, в рамках которой и в отношении которой могут приниматься *самостоятельные решения* без их обязательного согласования с выше- или нижерасположенными частями

# Распределение прав и ответственности

Система «елочка»




Уровни управления


4. Директор

3. Начальник цеха

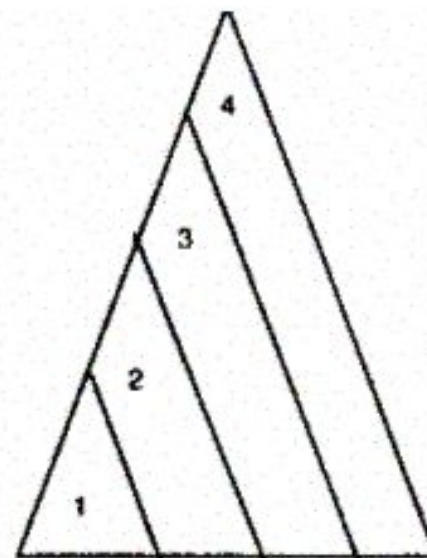
2. Начальник участка


1. Бригадир

 Зона поглощения полномочий  
нижестоящего уровня  
вышестоящим уровнем  
в организации

 Зона прав и ответственности  
данного уровня иерархии

Система «матрешка»



 Зона прав и ответственности



# Централизация и децентрализация

- Степень централизации или децентрализации в организации или ее подразделениях может измеряться с помощью следующих переменных:

- • число решений, принимаемых на каждом из уровней управления;
- • важность решения для организации в целом;
- • степень контроля за исполнением принятого решения.

При проектировании организации на выбор между централизацией и децентрализацией могут влиять следующие факторы:

- Капиталоемкость принимаемых решений
  - Единообразии политики
  - Размеры предприятия
- Организационная культура
  - Философия управления
- Стремление частей к самостоятельности
  - Наличие соответствующих кадров
  - Развитие техники контроля
  - Степень разделения труда
  - Тип предпринимательства
  - Изменения внешней среды

# Дифференциация и интеграция

- *Дифференциация* означает деление в организации работ между ее частями или подразделениями таким образом, чтобы каждая из работ получила определенную степень завершенности в рамках данного подразделения. Дифференциация — это выделение частей в организации, каждая из которых предлагает что-то в ответ на спрос, предъявляемый внешней средой и, в частности, ее институтами, находящимися в непосредственном сопрокосновении с организацией

Для определения степени дифференциации в организации предлагают использовать следующие четыре параметра:

- *Определенность в целях или задачах.* Являются ли цели ясными и легко измеряемыми или они двусмысленны и имеют сильный качественный оттенок?
- *Структура.* Является ли структура формальной, с жесткой политикой и процедурами или она свободная и гибкая, с политикой, ориентирующейся на текущий момент?
- *Уровень взаимодействия.* Осуществляются ли значительные межличностные и межгрупповые связи и кооперация или нет?
- *Временные границы обратной связи.* Получают ли люди информацию о результатах работы через короткие или длительные интервалы?

# Дифференциация и интеграция

- *Интеграция* означает уровень сотрудничества, существующего между частями организации и обеспечивающего достижение их целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением. Потребность в интеграции изначально создается разделением и взаимозависимостью работ в организации