

## Тема 4. Основы организационного планирования

1. Сущность и содержание функции организации.
2. Делегирование, полномочия, ответственность.
3. Типы административного аппарата и этапы разработки организационных структур.
4. Типы организационных структур.
5. Централизованные и децентрализованные структуры: преимущества и недостатки.<sup>1</sup>
6. Дифференциация и интеграция в организации.



## ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ – ЭТО:

- установление постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями предприятия
- определение порядка и условий функционирования предприятия
- процесс создания структуры управления, которая даёт возможность людям эффективно работать вместе для достижения целей организации
- структура в виде взаимоотношений, прав, целей, ролей, видов деятельности для людей объединённых совместным трудом
- процесс, посредством которого создаётся и сохраняется структура предприятия

# Этапы выполнения организационной функции

1. деление организации на подразделения, соответствующие целям и стратегиям
2. определение взаимоотношения полномочий, которые связывают работников различных уровней и обеспечивают возможность распределения и координации задач



# Организационная функция управления

- обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности предприятия
- нацелена на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей
- определяет, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание и какие для этого потребуются средства



# Организационная деятельность

- является средством достижения целей предприятия (*с политической точки зрения*)
- ведёт к повышению эффективности работы предприятия (*с экономической точки зрения*)
- придаёт смысл работе и распределяет её по исполнителям (*с точки зрения управления персоналом*)

# Основные принципы выполнения организационной функции

1. определение и детализация целей фирмы, выявленных в ходе планирования
2. определение видов деятельности, необходимых для достижения этих целей
3. поручение различных задач сотрудникам и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения (разделение труда)
4. координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений
5. единство цели — каждый член организации работает на общее благо

# Пути реализации функции организации

## Административно-организационное управление

1. определяет структуру предприятия
2. устанавливает взаимосвязи и распределяет функции между подразделениями
3. предоставляет права и устанавливает ответственность между работниками аппарата управления

## Оперативное управление:

1. обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утверждённым планом
2. периодически / непрерывно сравнивает фактически полученные результаты с результатами, намеченными планом, и занимается последующей их корректировкой
3. тесно связано с текущим планированием

# Организационная структура компании

логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации

- **горизонтальное или специализированное разделение труда** — закрепление работы за специалистами
- **вертикальное разделение труда** – отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий

## Факторы и условия, определяющие виды организационных структур управления

1. размеры производственной деятельности фирмы
2. производственный профиль фирмы
3. характер выпускаемой продукции и технология её производства
4. сфера деятельности фирмы (местный, национальный или внешний рынок)
5. масштабы заграничной деятельности и формы её осуществления
6. характер монополистического объединения (концерн, финансовая группа)

# Полномочия –

ограниченные права  
использовать ресурсы в  
соответствии  
с документальными нормами  
и направлять усилия отдельных  
сотрудников на выполнение  
поставленных задач



# Типы полномочий:

- аппаратные (штабные) - связаны с коллегиальными решениями штаба или аппарата
- рекомендательные (полномочия экспертов, аналитиков, помощников и т.п.) - требуют обязательного согласования со штабными и линейными руководителями
- параллельные (с правом отклонения решения линейного руководства) - служат для уравнивания власти и исключения ошибок
- функциональные - предлагают или запрещают какие-либо действия
- линейные – внутри аппарата управления (основные)

## Делегирование –

- передача полномочий и ответственности за выполнение задачи
- средство, с помощью которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий

*Пределы полномочий определяются должностными инструкциями*

## Ответственность –

- обязательность выполнения задачи, закреплённая документально и предусматривающая санкции за просчёты и ошибки

*Ответственность без полномочий не может быть делегирована*

## Власть –

- реальная способность действовать и влиять на ситуацию

*Можно иметь власть, но не иметь полномочий*

## Единоначалие –

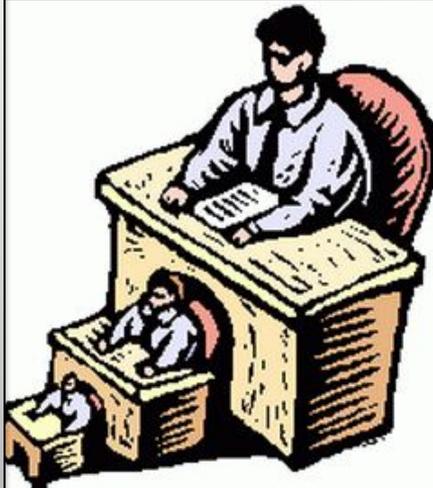
- один начальник на определенное количество подчинённых



Рисунок С. МАЛАХОВА  
(«Тимур», Ташкент)

# Делегирование

**ответственности**  
передача подчинённым  
права принятия  
определённых  
решений или  
права на решение  
определённых проблем



**полномочий**  
передача  
подчинённым власти  
в принятии решений  
и в осуществлении  
тех или иных  
действий

Делегирование ответственности и полномочий  
должно сочетаться с ответственностью подчинённых

**Предприятие – это  
«организованная организация»,  
предъявляющая жесткие  
требования и к людям, и к  
структурам, в рамках которых они  
действуют (бюрократический тип  
организации по М. Веберу)**

# Концепция модели рациональной бюрократии

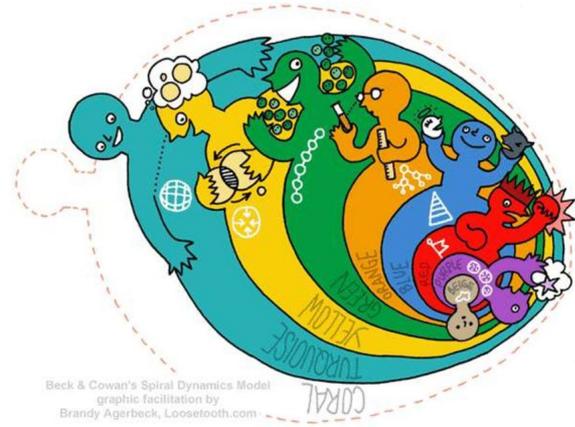
- четкое разделение труда
- иерархичность управления
- наличие формальных правил и норм
- дух формальной обезличенности
- осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями

**Главные понятия структуры управления  
бюрократического/механистического типа:**

*рациональность, ответственность, иерархичность.*

# Модель органического типа

1. более высокая гибкость
2. меньшая связанность правилами и нормами
3. групповая организация труда
4. решения принимаются на основе обсуждения
5. при обсуждении проблем принимаются во внимание все мнения, работа на единую цель
6. главные интегрирующие факторы - миссия и стратегия развития организации
7. творческий подход к работе и кооперация базируются на связи между деятельностью каждого индивида и миссией
8. правила работы формулируются в виде принципов
9. распределение работы между сотрудниками обуславливается характером решаемых проблем

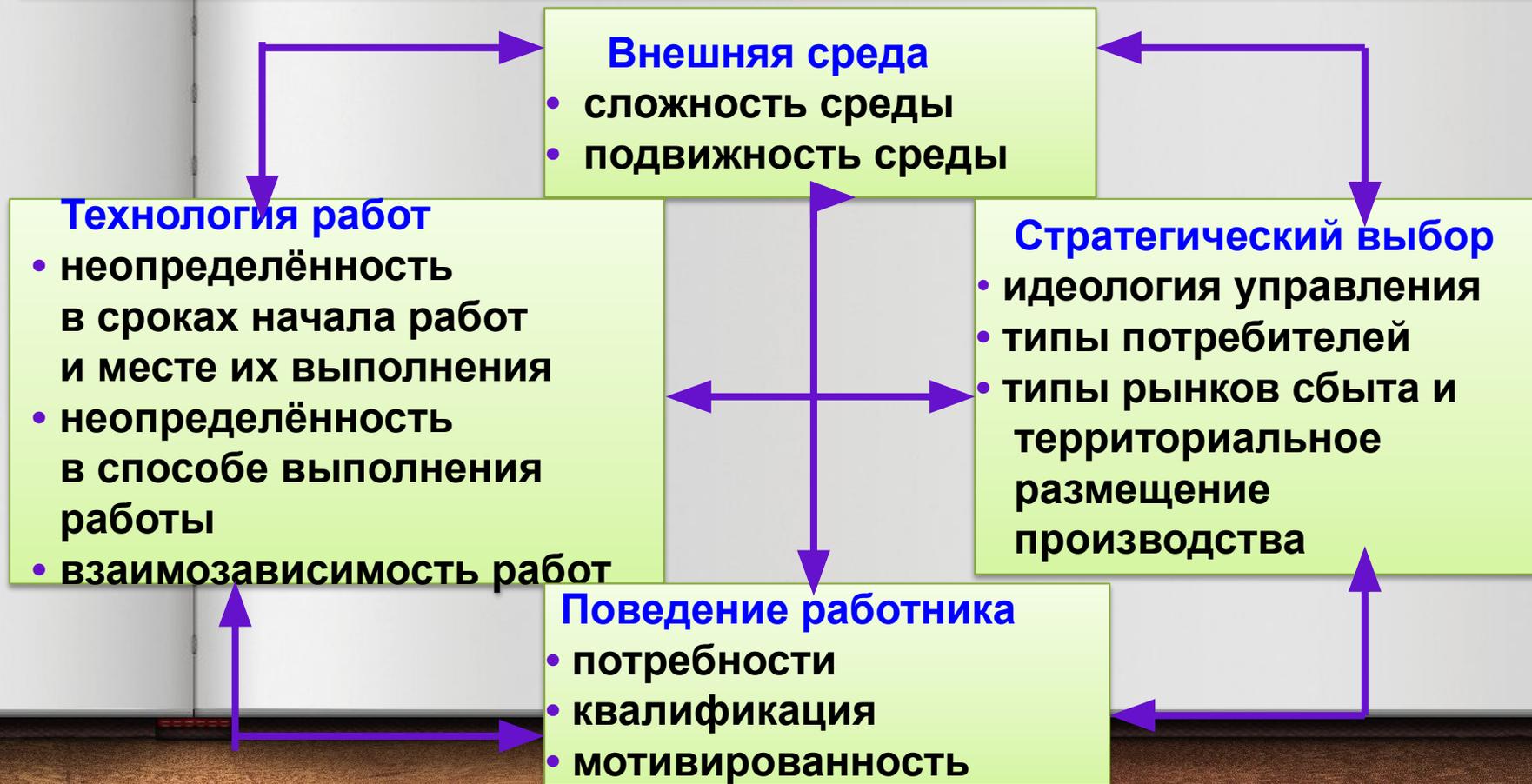


# Ситуационные факторы проектирования организации

1. учёт состояния внешней среды
2. учёт технологии работы в организации
3. стратегический выбор руководства компании
4. поведение работников



# Ситуационные факторы проектирования организации



# ОСНОВНЫЕ ТИПЫ СИТУАЦИЙ

низкая

## Ситуация низкой неопределённости

1. Факторов мало
2. Факторы схожи
3. Факторы не меняются  
(производство соли)

## Ситуация умеренной неопределённости

1. Факторов много
2. Факторы несхожи
3. Факторы не меняются  
(нефтепереработка)

## Ситуация умеренно высокой неопределённости

1. Факторов мало
2. Факторы схожи
3. Факторы постоянно меняются  
(ширпотреб)

## Ситуация высокой неопределённости

1. Факторов много
2. Факторы несхожи
3. Факторы постоянно меняются  
(ИК-технологии)

низкая

Сложность внешней среды

высокая

Подвижно  
СТЬ  
внешней  
среды

высокая

# Учёт технологии работ (методы, сроки, место выполнения)

**ВЫСОК**  
ая

Отдел маркетинга  
Отдел финансов  
Технический отдел  
Отдел снабжения

Отдел НИОКР  
Отдел планирования  
Дирекция  
Комиссия по разрешению конфликтов

Неопределенность  
в знании  
относительно  
методов  
выполнения  
работы

**НИЗК**  
ая

Цех сборки  
Измерительная лаборатория  
Отдел охраны  
Отдел АСУ

Ремонтный цех  
Канцелярия  
Бухгалтерия  
Отдел кадров

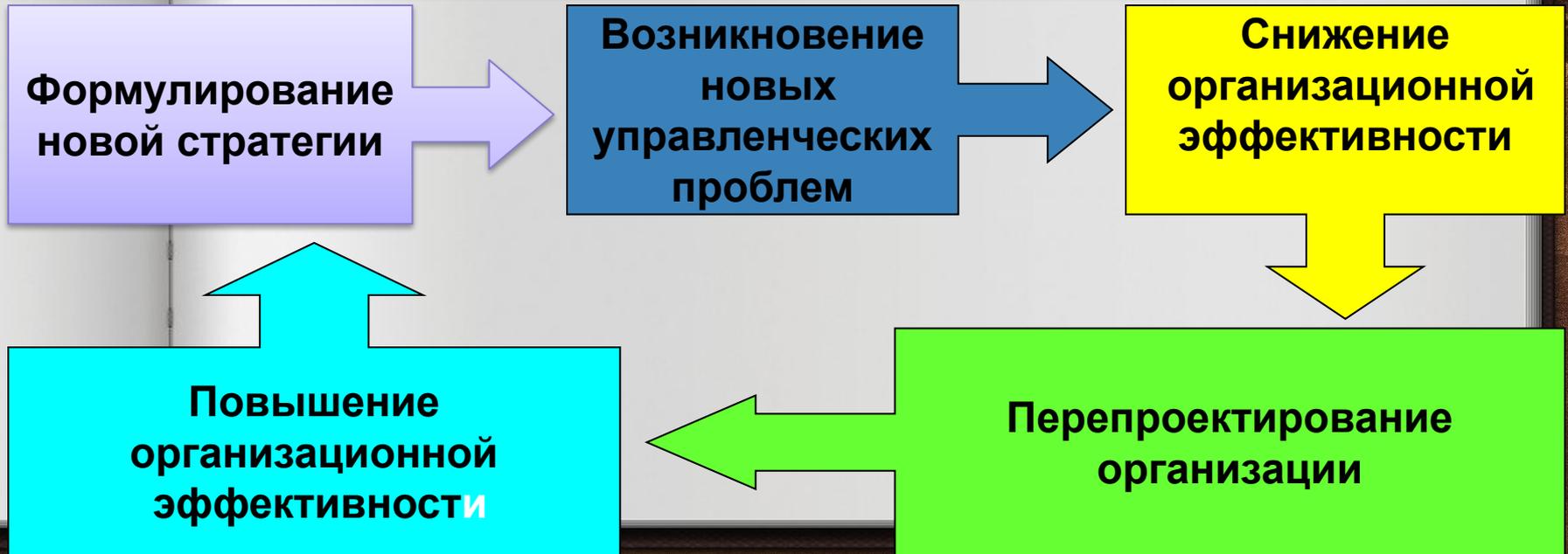
низкая

Неопределенность в поступлении  
работы и месте ее выполнения

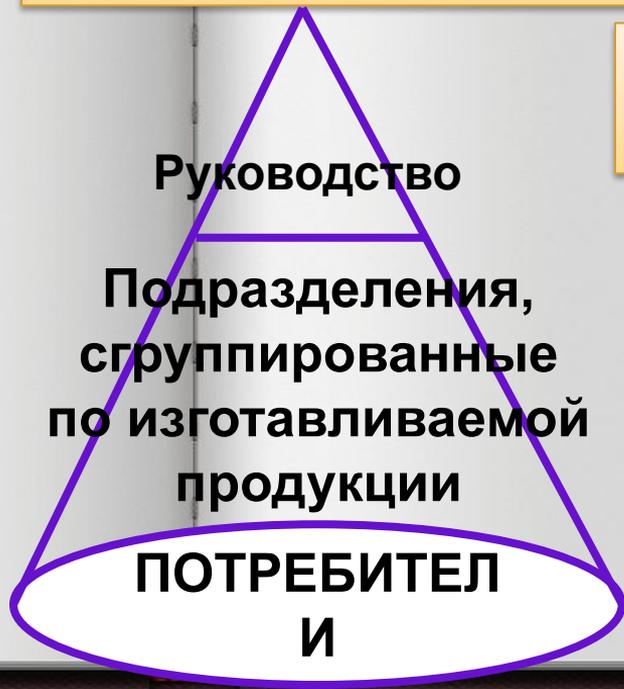
высокая



# Стратегический выбор (взаимосвязь между стратегией и организационным дизайном)

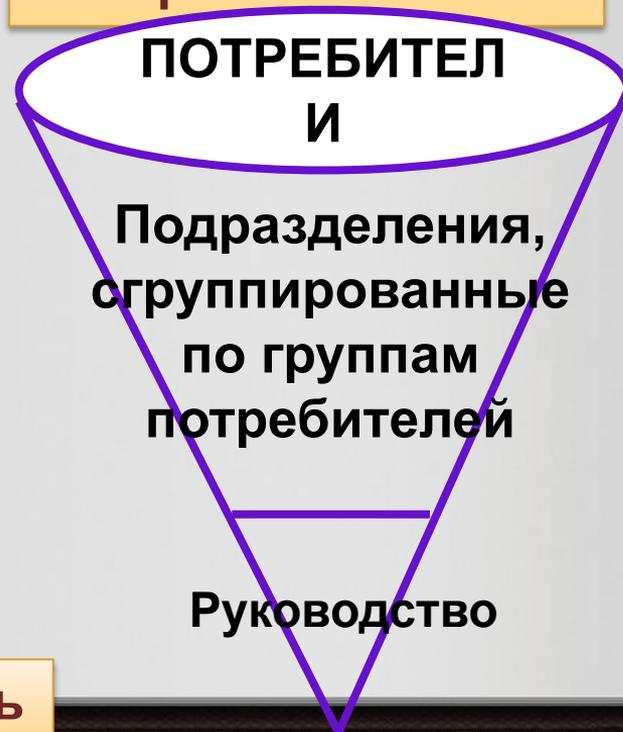


**Организация,  
ориентированная  
на изготовление  
продукции**



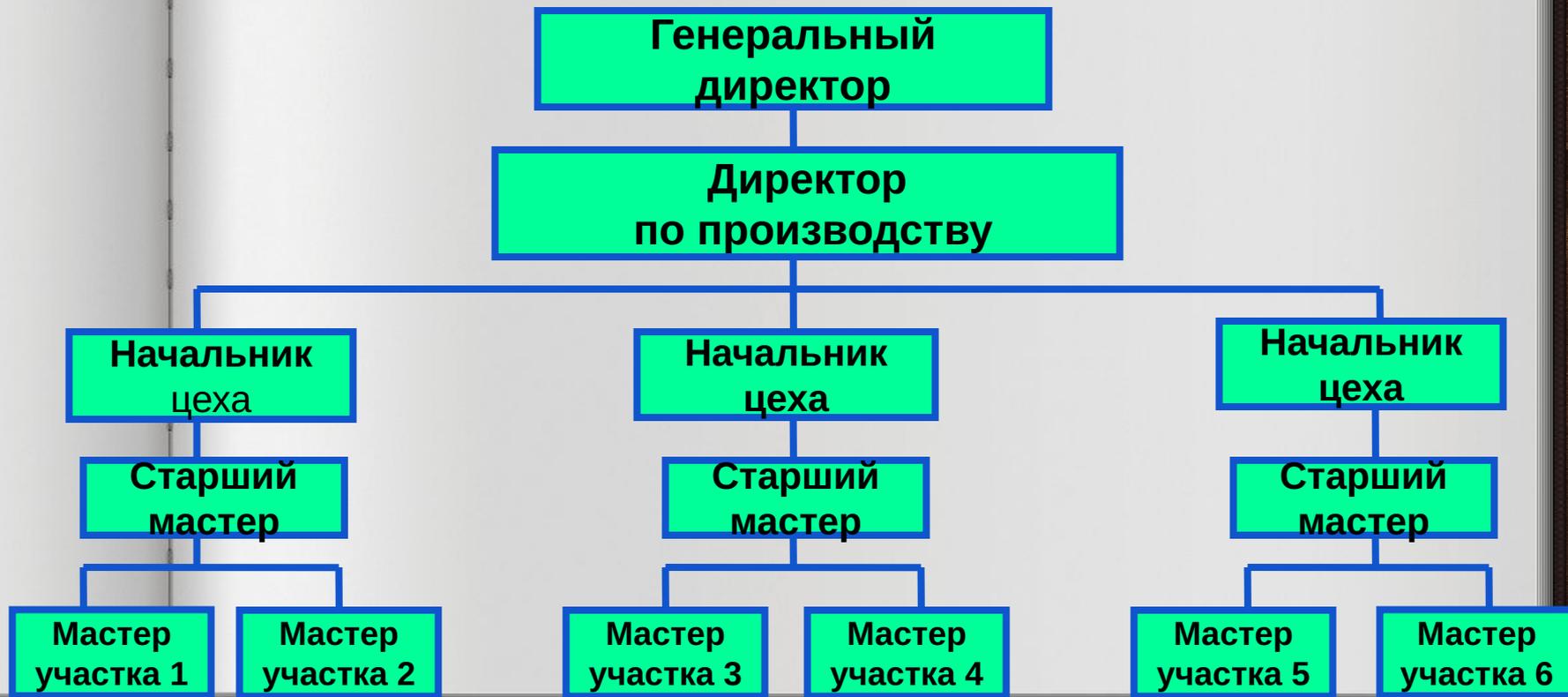
**Власть  
Решения**

**Организация,  
ориентированная  
на удовлетворение  
запроса клиентов**

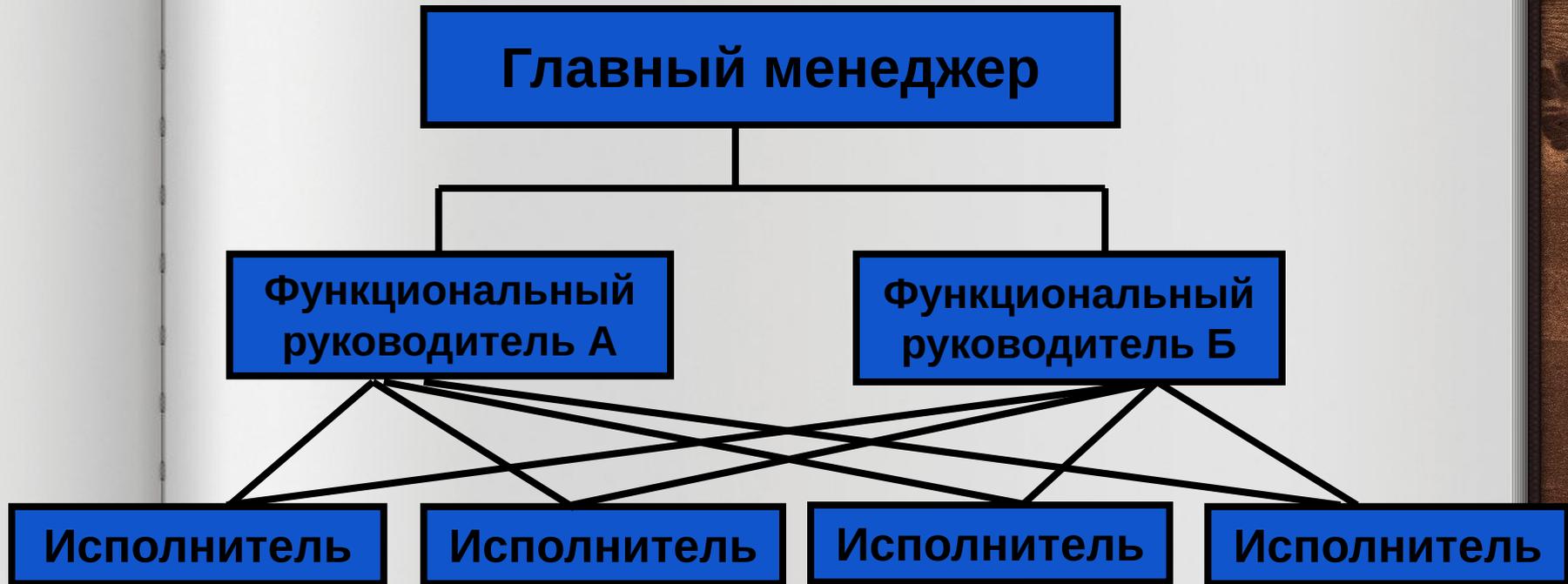


**Ответственность**

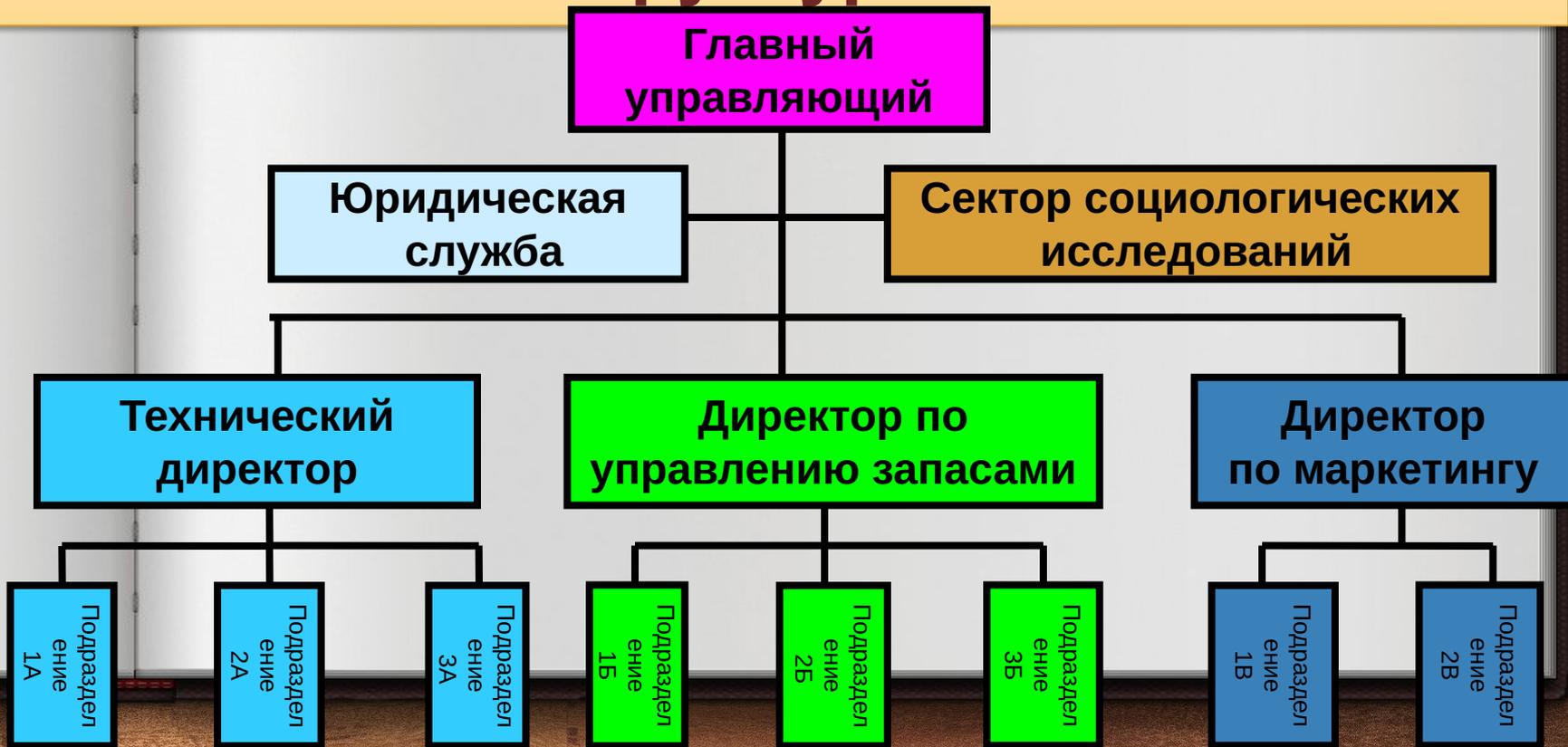
# Линейная организационная структура



# Функциональная организационная структура



# Линейно-функциональная (+штабная) структура



# управления

Руководитель предприятия

Руководитель ПРОЕКТА А

Снабжение

НИОКР

Производство

Реализация

Персонал

Руководитель ПРОЕКТА Б

Снабжение

НИОКР

Производство

Реализация

Персонал

# Региональная структура управления

**Руководитель  
предприятия**

**РЕГИОН А**

**Региональный руководитель**

**Снабжение**

**НИОКР**

**Производство**

**Реализация**

**Персонал**

**РЕГИОН Б**

**Региональный руководитель**

**Снабжение**

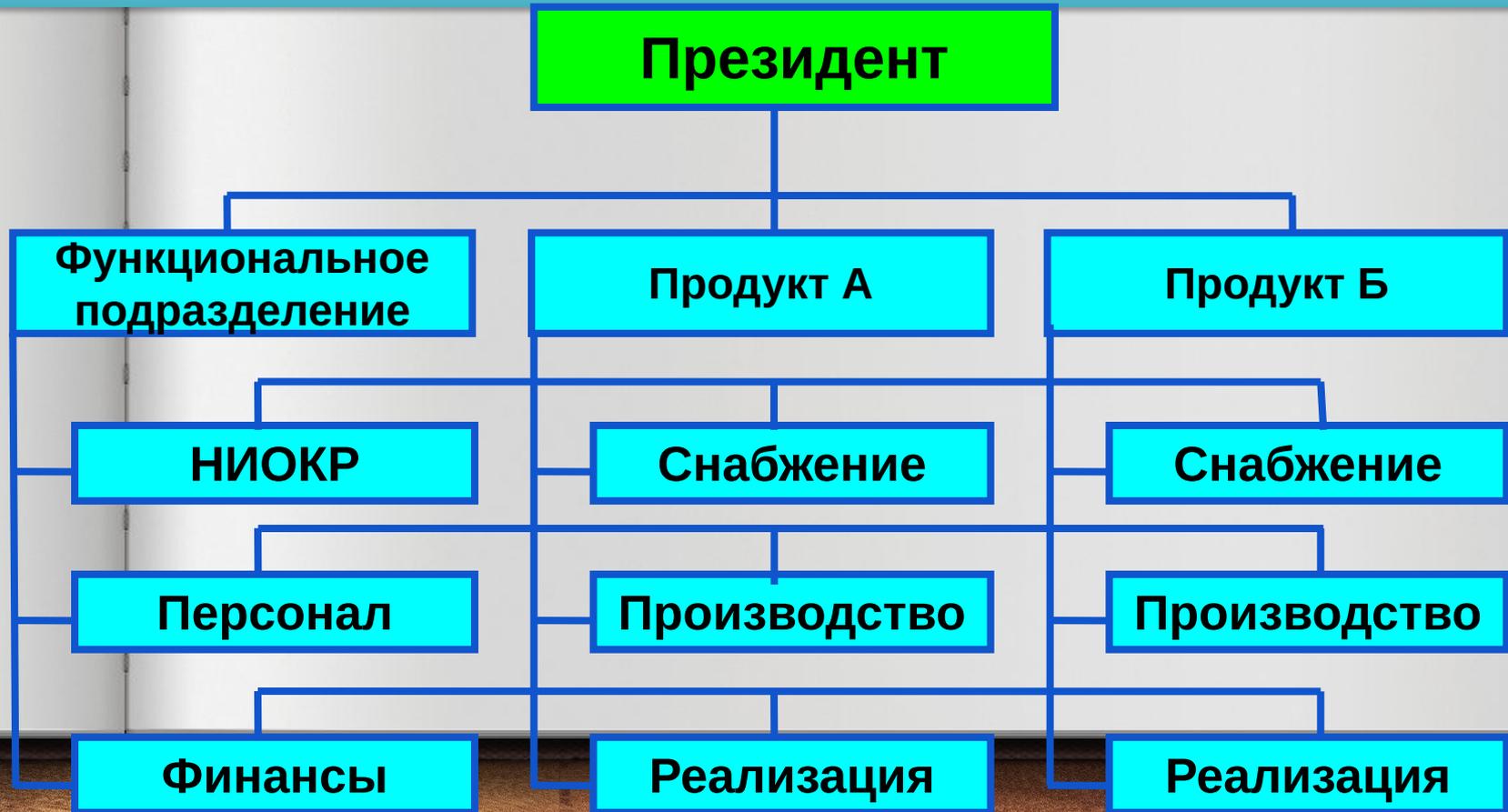
**НИОКР**

**Производство**

**Реализация**

**Персонал**

# Матричная структура управления



# Продуктовая структура управления

Руководитель предприятия

ПРОДУКТ А

ПРОДУКТ Б

Инженерная  
служба

Сбыт

Инженерная  
служба

Сбыт

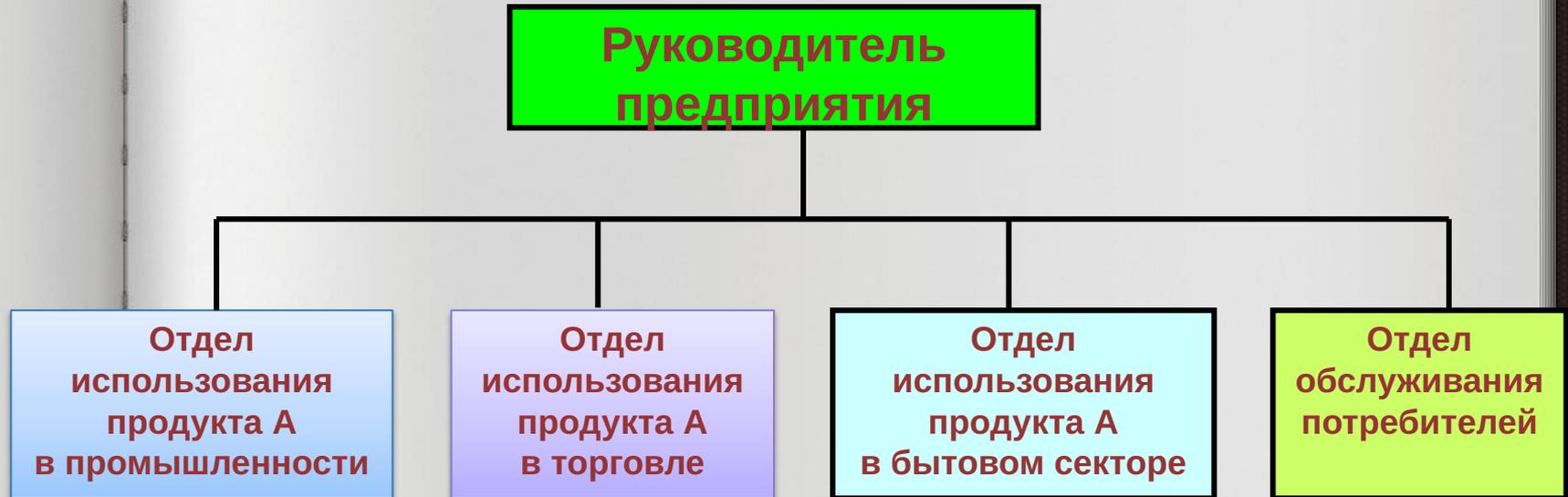
Производство

Бухгалтерия

Производство

Бухгалтерия

# Организационная структура, направленная на потребителя



## **Централизация**

концентрация прав  
принятия решений  
сосредоточение  
властных полномочий  
на верхнем уровне  
руководства  
организации

## **Децентрализация**

передача или  
делегирование  
ответственности за ряд  
ключевых решений вместе с  
соответствующими  
полномочиями  
на нижние уровни  
руководства организации

Преимущества

Недостатки

## ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЕ СТРУКТУРЫ

- Улучшается взаимодействие и обмен информацией по вертикали

- Повышается эффективность процесса принятия решений

- Усиливается мотивация руководителей

- Улучшается подготовка руководителей разных уровней

- Возможен уход в сторону от главных целей

- Ослабляется контроль и единство действий

- Замедляется или тормозится процесс принятия решений

# Интеграция – это

- возможность скоординированных действий множества людей
- уровень сотрудничества, существующего между частями организации и обеспечивающего достижение их целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением
- процесс достижения единства усилий всех подсистем организации для реализации её задач и целей



# Дифференциация – это

- распределение усилий и целей внутри организации между её различными составляющими
- деление работ в организации
- между её частями или подразделениями таким образом,
- чтобы каждая из работ получила определённую степень завершённости в рамках данного подразделения



## ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ТЕМ БОЛЬШЕ, ЧЕМ...



- выше творческих характер деятельности организации
- сложнее окружение организации
- больше концентрация производства и размер организации

# Матрица «Дифференциация и интеграция»

<b>ВЫСОКИЙ</b>	<b>Ситуация, когда усилия по интеграции подразделений превышают потребности дифференциации</b>	<b>Ситуация, требующая привлечения значительного количества ресурсов и использования сложных интеграционных механизмов</b>	
<b>Уровень интеграции</b>	<b>Ситуация, не требующая создания специальных интеграционных механизмов</b>	<b>Ситуация, когда усилия по интеграции подразделений не отвечают требованиям дифференциации</b>	
<b>НИЗКИЙ</b>	<b>низкий</b>	<b>Уровень дифференциации</b>	<b>высокий</b>

## Формирование эффективных структур управления: требования и характеристики

1. Сокращение размеров подразделений и укомплектование их более квалифицированным персоналом
2. Уменьшение числа уровней управления
3. Групповая организация труда как основа новой структуры управления
4. Ориентация текущей работы (графиков, процедур) на запросы потребителей
5. Создание условий для гибкой комплектации продукции

## Формирование эффективных структур управления: требования и характеристики

6. Минимизация запасов
7. Быстрая реакция на изменения
8. Гибко перенастраиваемое оборудование
9. Высокая производительность и низкие затраты
10. Безупречное качество продукции и ориентация на прочные связи с потребителем

# Элементы построения «здания» организации

**ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ**

или

**ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ**  
Департаментализация

Разделение  
труда

Связи  
в  
организации

Масштаб  
управляемости

Иерархи  
и  
и уровни

Полномочия и  
ответственность

**Дифференциация и интеграция**



To Be Continued