

**Тема лекции**

**Проектирование  
организации**

# Тема: Проектирование организации

## План лекции

**1. Департаментизация**

**2. Централизация и децентрализация**

# 1 Департаментизация

## **Департаментизация**

**– это процесс деления организации на отдельные блоки (подразделения), которые могут называться: отделами, отделениями, секторами, цехами, кафедрами и т.д.**

**-это деление организации по горизонтали (схожие работы и исполнители группируются и обособляются в подразделения).**

**За счет этого организация может расширяться беспредельно (корпорации-гиганты типа «Дженерал Моторс», ИБМ и другие).**

# 1 Департаментизация

## Как сгруппировать работы в организации?

**Два основные направления, по которым может осуществляться департаментизация:**

- группирование работ вокруг ресурсов,
- группирование работ вокруг результата деятельности.

**Учитывать фактор специализации работ:**

- узкая специализация работ (выраженная),
- широкая специализация работ (или отсутствие специализации).

# 1 Департаментизация

## Типы департаментизации (по Виханскому О.С. и Наумову А.И., 1999):



# 1 Департаментизация

## ЛИНЕЙНАЯ департаментизация.

**Применяется, когда отсутствует ярко выраженное предпочтение специализации. Невозможно сгруппировать работы на основе специализации.**

**Тогда используют простые принципы линейного деления организации:**

- по численности (армия, среди учащихся),
- по времени (сменность или сезонность в производстве),
- по территории (бригады в колхозах).

**Широко используется при организации работ в низовых производственных звеньях.**

# 1 Департаментизация

## ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ департаментизация.

**Подход получил развитие еще в период промышленной революции при создании крупных заводов и фабрик. По сей день значительная часть предприятий его использует.**

**Подразделения формируются вокруг ресурсов: отдел планирования, отдел кадров, отдел финансов. Добавляются функциональные службы на уровне высшего руководства.**

**Преимущества: выполнение работы наиболее эффективным способом, экономится время, упрощается подготовка работника.**

# 1 Департаментизация

## Функциональная департаментизация. Проблемы:

### «Эффект бутылочного горла».

**Так как в основном здесь развиваются вертикальные связи, решение проблем, возникающих на разных уровнях организации, поднимается до ее главного руководителя.**

**В результате руководитель тонет в текучке и не может сконцентрироваться на стратегических задачах (это не вина руководителя, а вина используемой организационной системы).**



# 1 Департаментизация

## ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ департаментизация

**Проблемы функциональной департаментизации частично были решены сменой направления группировки работ.**

**Работы и подразделения стали группироваться вокруг результата (продукт, а позднее потребитель или рынок).**

**На практике было связано с появлением многопродуктовых диверсифицированных производств, а также с реакцией на изменения внешней среды бизнеса.**

# 1 Департаментизация

## Дивизиональная департаментизация

**Производственные подразделения (сформированные по потребителю) становятся более автономными, им придаются необходимые функциональные подразделения.**

**У высшего руководства остается небольшое количество централизованных функциональных служб (обычно 4-6). Они концентрируются на стратегических решениях.**

# 1 Департаментизация

## Дивизиональная департаментизация

### Решила ряд проблем:

**Во-первых, «текучка» была исключена из работы высшего руководства, так как ответственность за прибыль была перенесена на «продуктовый» уровень.**

**Во-вторых, значительно повысилось внимание к конечному результату (продукту, потребителю, рынку).**

# 1 Департаментизация

## Дивизиональная департаментизация

### Недостатки.

- 1 Вместо функционализма появился «продуктивизм», цели данного продукта противопоставляются общим целям организации.**
- 2 Работы дублируются, увеличивается численность персонала. Растут расходы на содержание дополнительных служб.**
- 3 Затрудняется проведение контроля сверху.**

# 1 Департаментизация

## МАТРИЧНАЯ департаментизация

**Отличительная черта – формальное наличие у работника одновременно двух начальников, обладающих равными правами. Это система двойного подчинения – функционального и предметного.**

**Основное преимущество – высокий потенциал адаптации к изменениям внешней среды путем простого изменения баланса между ресурсами и результатом.**

**Очень трудна во внедрении. Требуется длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура.**

# 1 Департаментизация

## Матричная департаментизация

### Негативные последствия.

**Причина их - в системе двойного подчинения.**

**Если нет баланса (а его не так просто установить) двойное подчинение может стать источником многих конфликтов в организации.**

## **2      Централизация и децентрализация**

**Централизация – это концентрация прав принимать решения, сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства организации.**

**Она направлена на предотвращение искажения информации при передаче ее по уровням управления.**

**Децентрализация – это передача прав принимать ключевые решения на нижние уровни управления организацией.**

## 2

# Централизация и децентрализация

**На практике, однако, не встречается полностью централизованных или децентрализованных организаций.**

**Можно говорить лишь о степени централизации или децентрализации организации.**



## **2      Центральзация и децентрализация**

### **Характеристики, позволяющие определить степень централизации организации:**

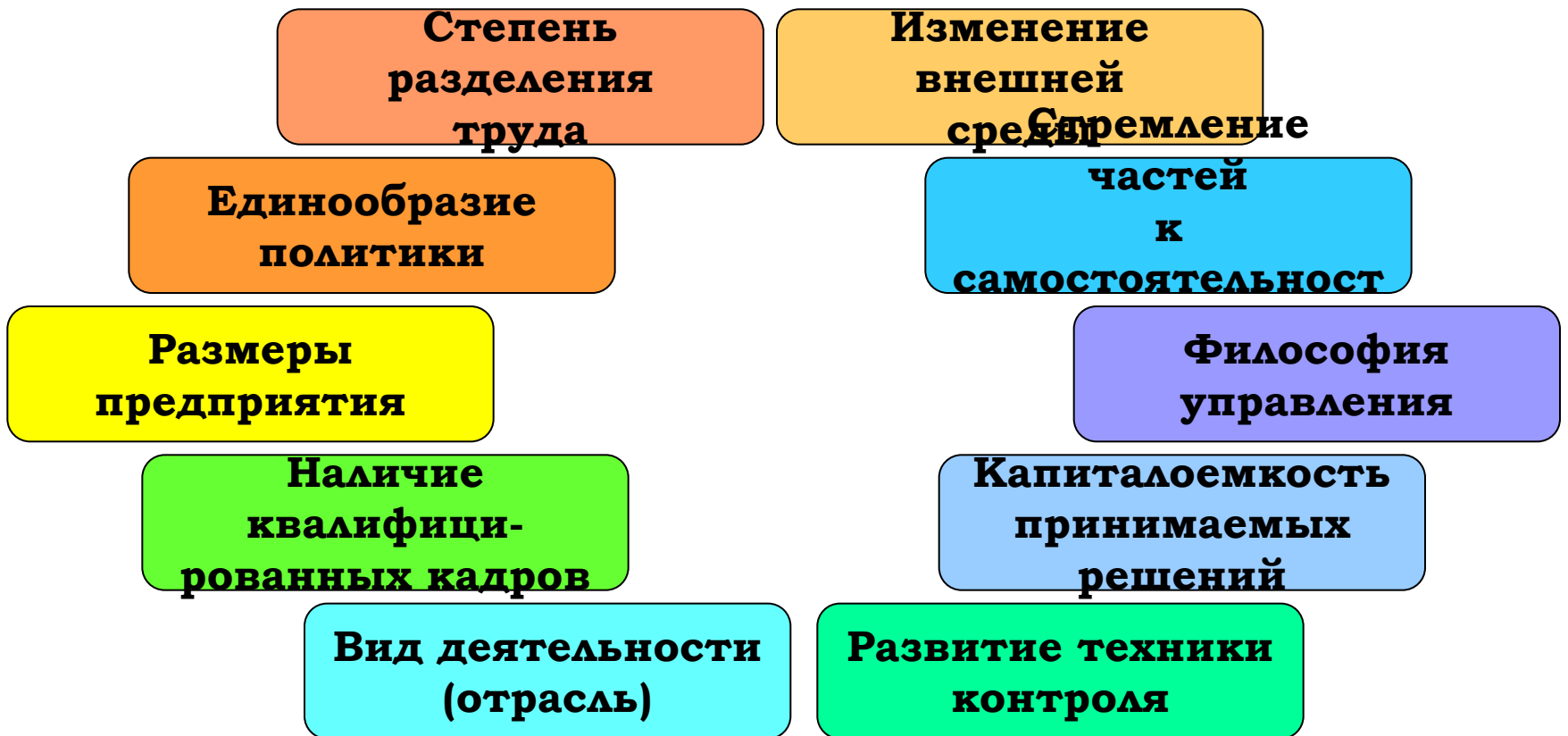
**Число решений принимаемым на каждом из уровней управления**

**Важность этих решений для организации в целом**

**Степень контроля за исполнением принятого решения**

## 2 Центральзация и децентрализация

### Факторы, влияющие на выбор степени централизации (при проектировании организации):



## 2 Центральзация и децентрализация

### Преимущества децентрализации:

**Увеличивается скорость и объективность принятия решений**

**Создает определенные удобства для работников и удешевляет делопроизводство**

**Делает организацию гибкой и своевременно реагирующей на внешние изменения**

**Развивает способности руководителей и творческое начало в их деятельности**

### Недостатки децентрализации:

**Может увести в сторону от главных целей**

**Ослабляется контроль и единство действий**

# **Тема: Проектирование организации**

## **Литература**

- 1. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999. – 528с.**
- 2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.: Пер. с англ.-М.: Дело, 1999.-800с.**
- 3. Основы менеджмента. / Под ред. А.Г.Поршева. – Москва, 2006. – Электронный учебник.**