

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:

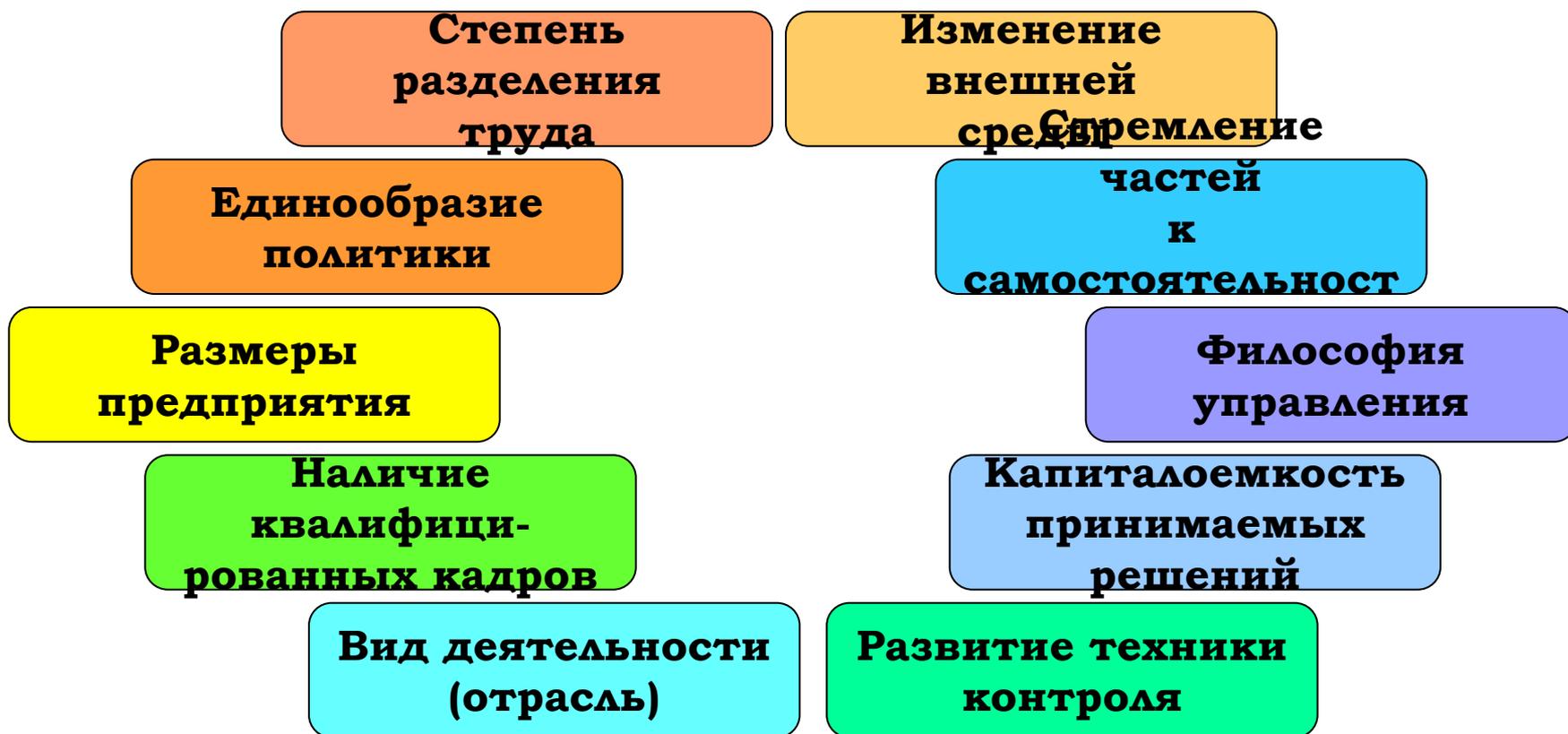
Число решений принимаемым на каждом из уровней управления

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.**