

Ситуационные факторы проектирования организации



Свойства внешнего окружения

Сложность – число факторов и их взаимосвязь

Динамизм – скорость изменения факторов

Основные типы ситуаций в зависимости от характера факторов внешней среды

<p>Высокая</p> <p>Степень сложности внешнего окружения</p>	<p>Ситуация умеренно высокой неопределенности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • факторов мало • факторы схожи • факторы постоянно меняются <p><i>Пример: производство товаров народного потребления</i></p>	<p>Ситуация высокой неопределенности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • факторов много • факторы не схожи • факторы постоянно меняются <p><i>Пример: инновационное производство</i></p>
	<p>Ситуация низкой неопределенности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • факторов мало • факторы схожи • факторы не меняются <p><i>Пример: производство соли</i></p>	<p>Ситуация умеренной неопределенности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • факторов много • факторы не схожи • факторы не меняются <p><i>Пример: нефтепереработка</i></p>
<p>Низкая</p>	<p>Низкая</p>	<p>Степень динамизма внешнего окружения</p> <p>Высокая</p>

Влияние технологии на проектирование организации

Высокая

Отдел маркетинга
Отдел логистики
Отдел финансов

Высшее руководство
Служба управления персоналом
Конструкторское бюро
Любые инновационные подразделения

Неопределенность в технологии

Сборочный цех
Охрана
Бухгалтерия

Ремонтный цех
Отдел кадров

Низкая

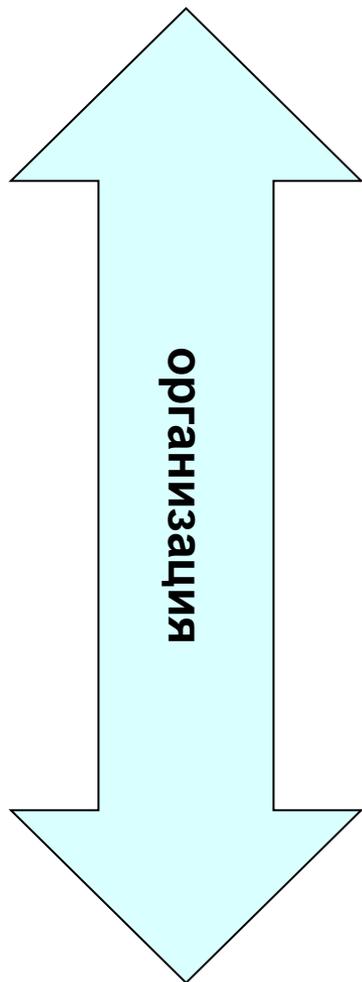
Низкая

Неопределенность в поступлении работы

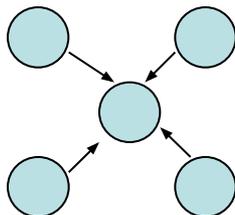
Высокая

Типы взаимозависимости работ в организационном проектировании

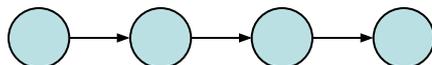
ПРОСТАЯ



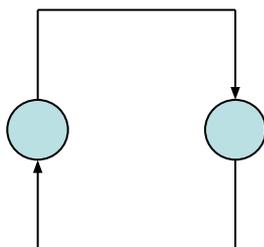
СЛОЖНАЯ



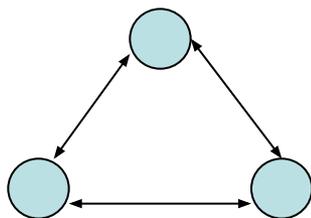
Складывающаяся: каждое подразделение относительно автономно и выполняет свою работу, результаты работ сводятся воедино



Последовательная: одно подразделение должно закончить работу, прежде, чем ее результаты попадут в другое подразделение

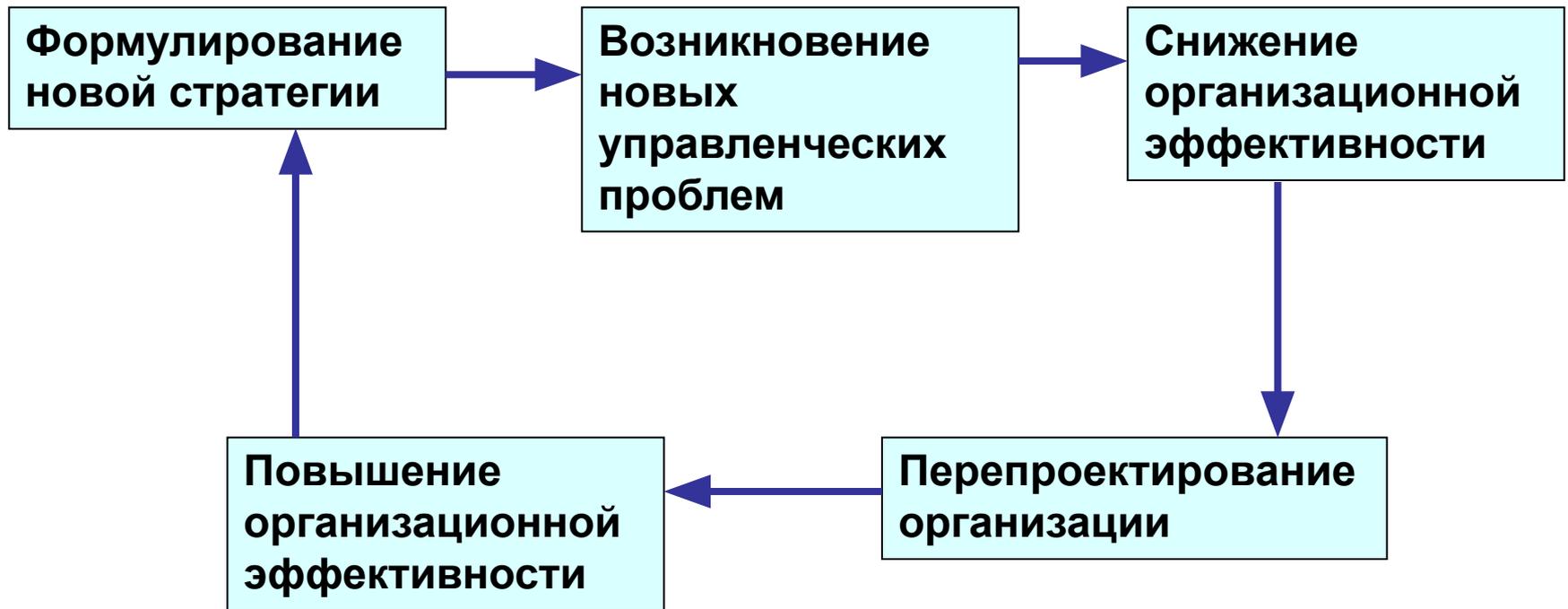


Связанная: конечный результат работы одного подразделения становится началом работы другого и наоборот



Групповая: работа выполняется совместно работниками разных подразделений

Взаимосвязь между стратегией и организационным дизайном



Влияние ориентации на потребителя на проектирование организации

Организация,
ориентированная на
изготовление продукции

*Власть -
решения*



Ответственность

Организация,
ориентированная на
удовлетворение
потребностей потребителей

*Власть -
решения*

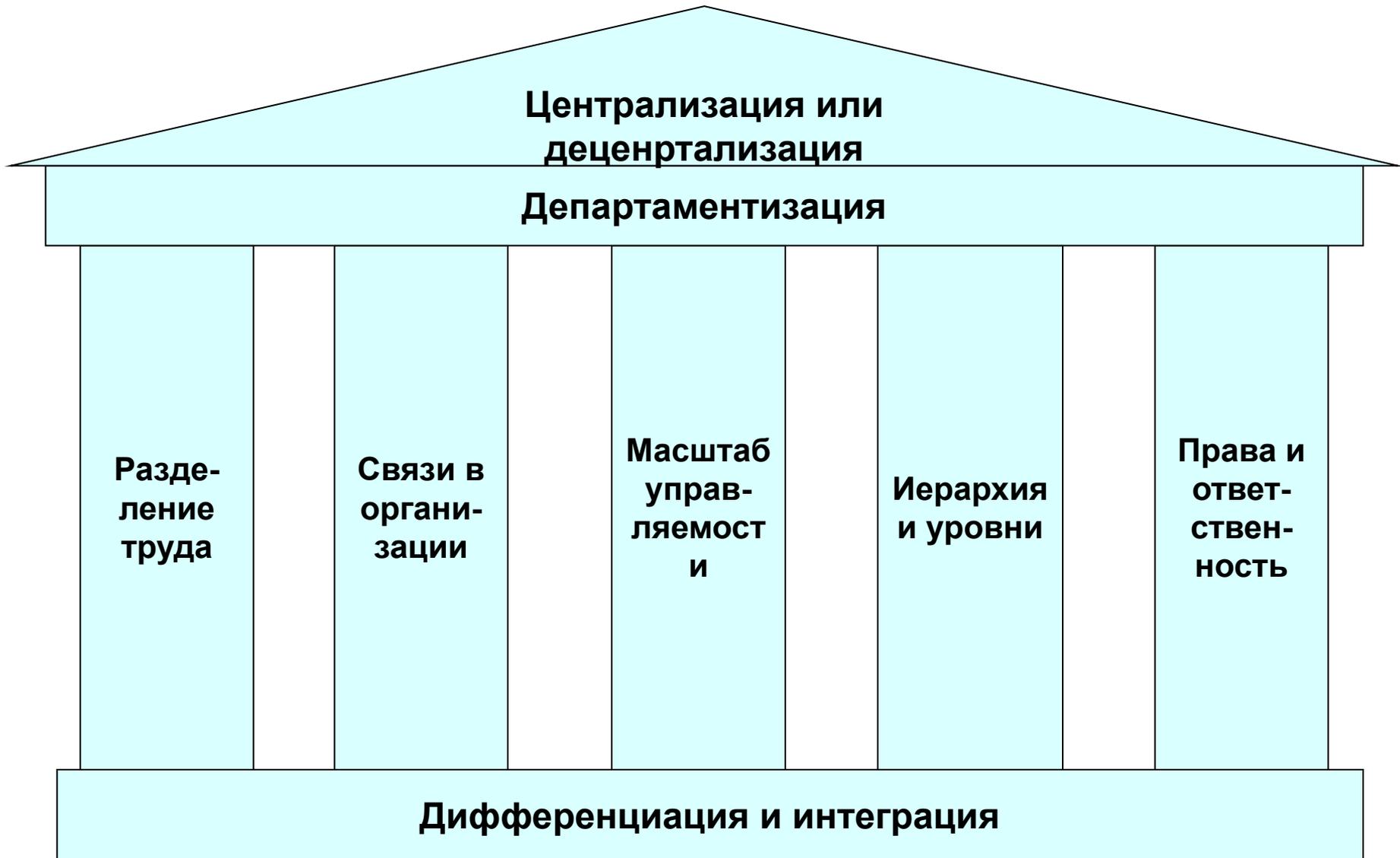


Ответственность

Влияние стратегий на организационную эволюцию



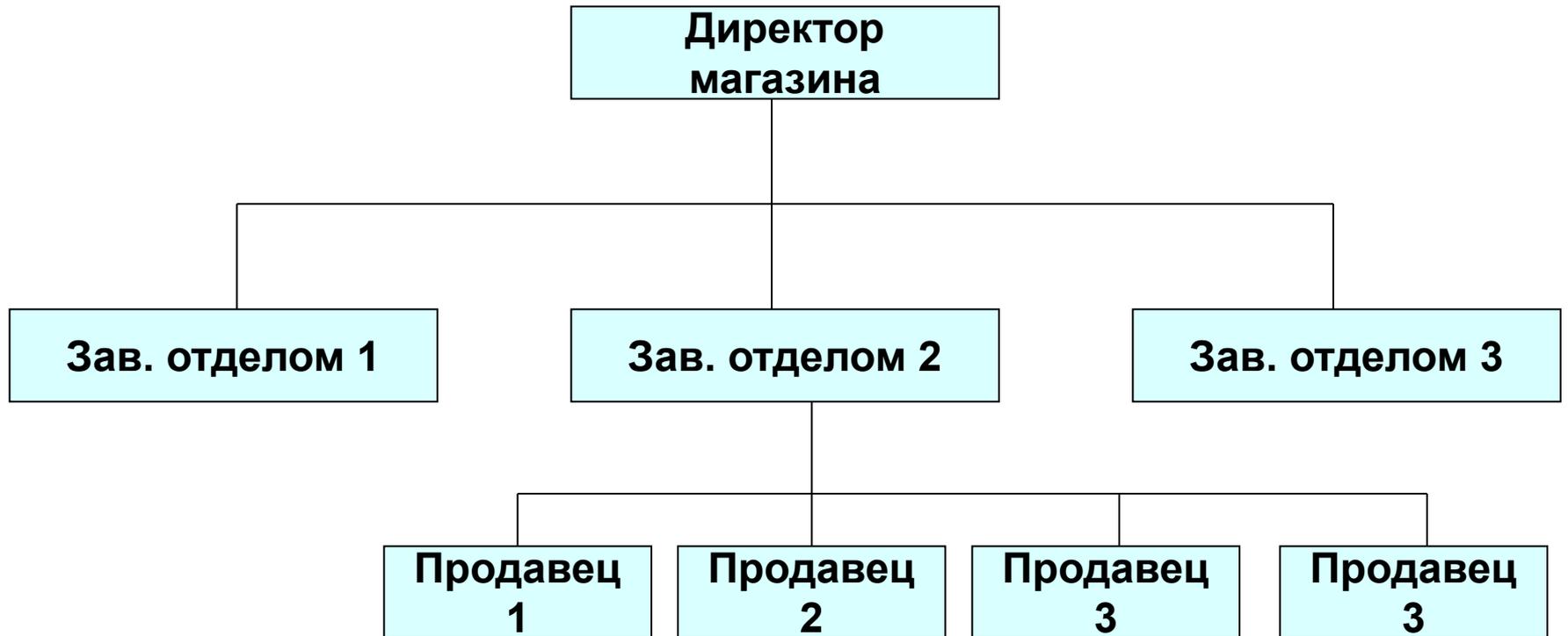
Элементы построения организационного здания



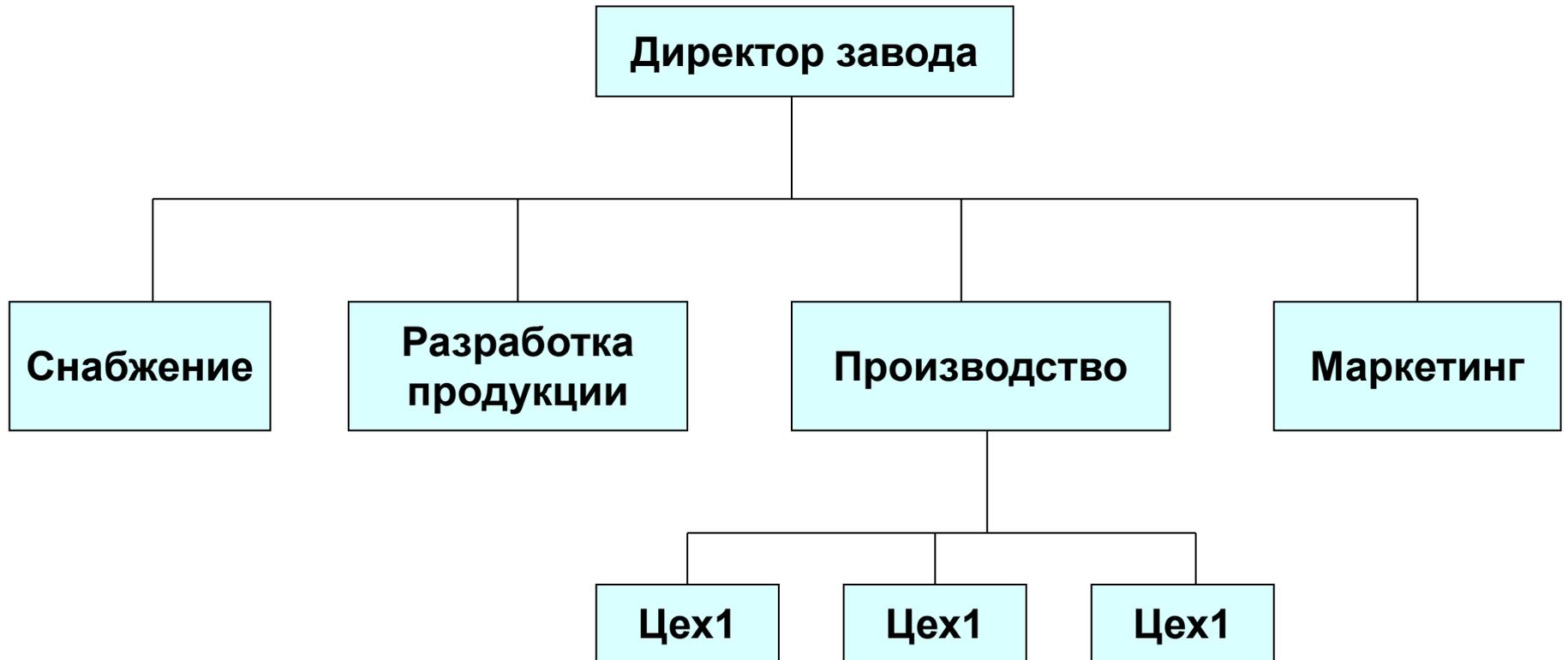
Типы департаментализации, выделяемые на основе направления группировки работ

Уровень группирования работ вокруг ресурсов	Высокий	<i>По функциям</i> <i>По изделию</i> <i>По технологии</i>	<i>Матричная</i> <i>Инновационная</i> <i>Бесструктурная</i>	
	Низкий	<i>По численности</i> <i>По времени</i> <i>По территории</i>	<i>По продукту</i> <i>По потребителю</i> <i>По рынку</i>	
	Низкий	Уровень группирования работ вокруг результата деятельности		Высокий

Линейная департаментизация



Функциональная департаментизация



Продуктовая департаментизация (Фрагмент структуры Рено-Ниссан)

Уровень стратегического управления

Уровень оперативного управления



Матричная схема департаментизации (мясоперерабатывающий завод)

Продуктовые подразделения	Функциональные подразделения			
	Производство	НИОКР	Маркетинг	Финансы
Колбаса				
Ветчина				
Копченое мясо				
Сардельки				

Виды связей в организации

Вертикальные – соединяют иерархические уровни

Горизонтальные – связи между двумя или более равными по уровню частями организации

Линейные – реализация властных прав и прямое руководство

Функциональные (штабные) – совещательные, реализуемые через информационное обеспечение и координацию

Прямые – связывают формально соподчиненные элементы

Косвенные – связывают формально не соподчиненные элементы

Формальные – регулируемые на основе цели, политики, норм, правил и процедур

Неформальные – не регламентированы и возникают при бездействии формальных связей

Соотношение линейных и функциональных связей с некоторыми аспектами деятельности организации

	Линейные связи	Функциональные связи
Подразделения, реализующие связи	Снабжение Производство Сбыт	НИОКР Финансы Бухгалтерия
Задачи, решаемые посредством связей	Достижение организационных целей	Поддержка и помощь руководству в достижении организационных целей
Формы осуществления связей	Приказ, распоряжение, указание, задание и т.п.	Совет, рекомендация, информация, альтернативное решение и т.п.
Основа власти (прав, реализуемых в связи)	Административная иерархическая власть	Экспертная власть

Взаимосвязь между числом подчиненных и количеством контактов руководителя

Тип контактов	Число подчиненных										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	MAX
Прямые двусторонние: между руководителем и конкретным подчиненным	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12
Прямые множественные: руководителя с двумя и более подчиненными	0	1	3	6	10	15	21	28	36	45	28
Комбинации предыдущих: между подчиненными	0	1	4	11	26	57	120	247	502	1013	x

Оптимальное количество подчиненных: 7 ± 2

**Схема узкого масштаба управляемости:
минимальное количество подчиненных при максимальном
количестве уровней управления**

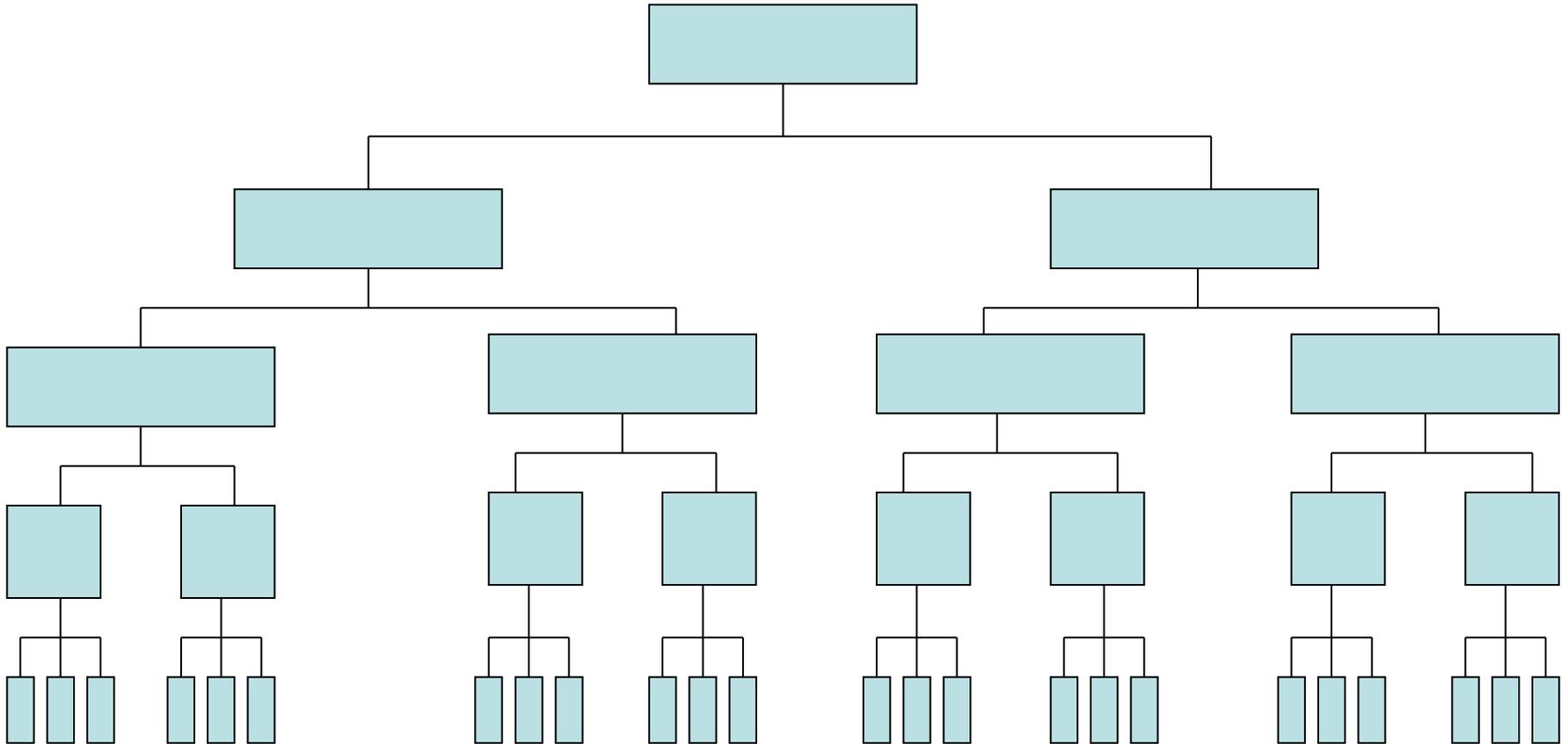
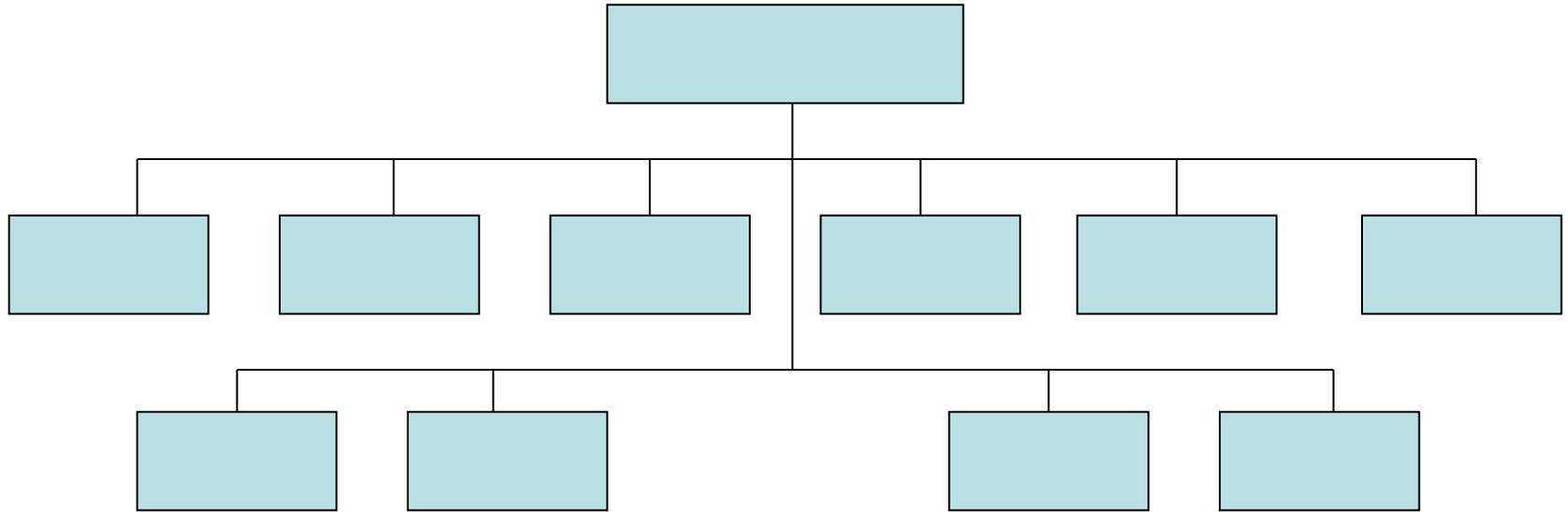


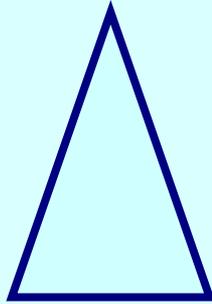
Схема широкого масштаба управляемости: максимальное количество подчиненных при минимальном числе уровней управления



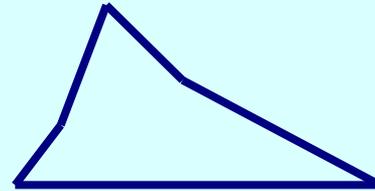
Влияние комбинации масштаба управления и количества уровней управления на проектирование организации и ее конфигурацию

Максимальное

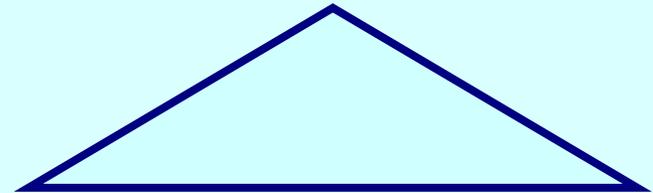
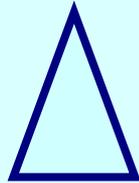
«Высокая конфигурация»



«Китайская конфигурация»



Количество
уровней
управления



«Малая конфигурация»

«Плоская конфигурация»

Минимальное

*Ниже
оптимального*

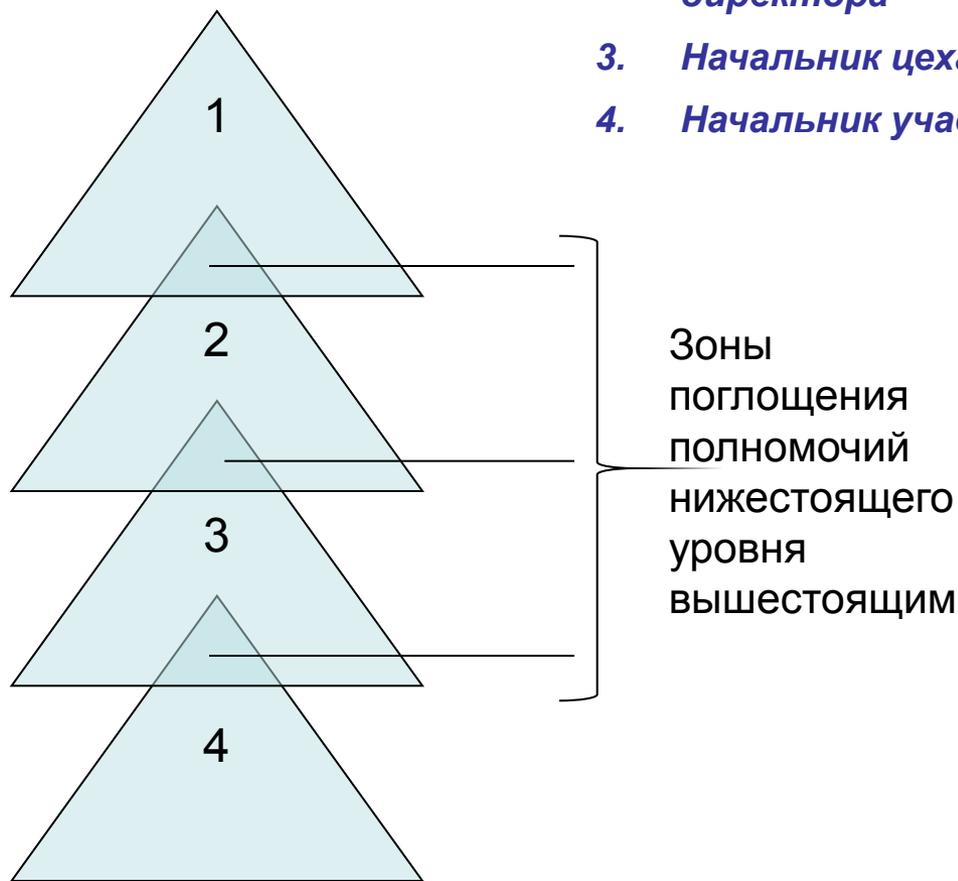
**Масштаб
управляемости**

*Выше
оптимального*

Схемы распределение прав и ответственности в организации

Схема «Елочка»:

частичное поглощение
полномочий
нижестоящего уровня
вышестоящим

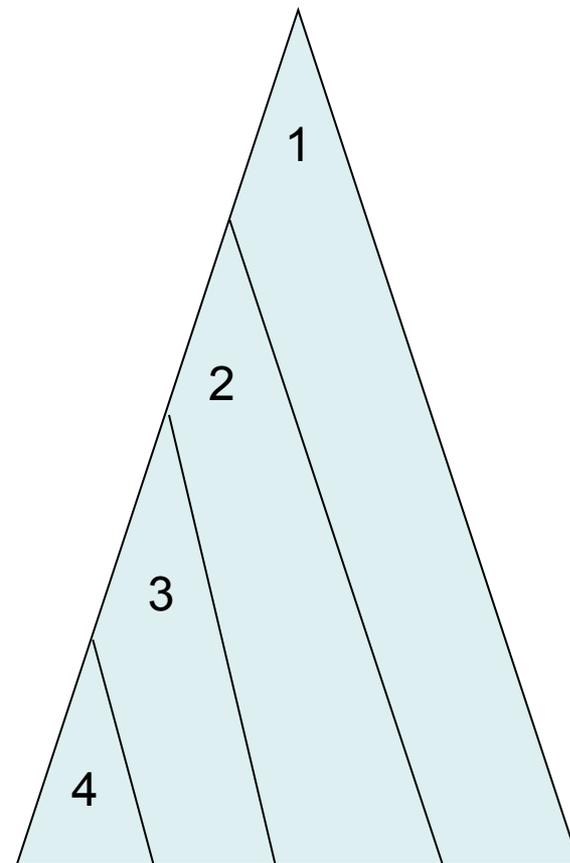


Уровни управления:

1. *Директор*
2. *Заместитель
директора*
3. *Начальник цеха*
4. *Начальник участка*

Схема «Матрешка»:

полное поглощение
полномочий
нижестоящего уровня
вышестоящим



Дифференциация между подразделениями

Основные переменные дифференциации	НИОКР	Производство	Маркетинг	Финансы
Цели	Новый продукт	Производство продукта	Продажа	Денежный поток
Структура	Высоко-органическая	Механистическая	Органическая	Механистическая
Взаимодействие	Сильно ориентировано на людей	Ориентировано на задачи	Сильно ориентировано на людей	Ориентировано на задачи
Обратная связь	Очень долгая	Долгая	Быстрая	Не очень быстрая

Характеристики организационной системы

*Ориентация на
внутренние проблемы*

*Ориентация на
потребителя*



Среда



*Количество
уровней
управления*



Индивид



Характеристики эффективного применения механистического и органического подходов

Механистический тип организации	Органический тип организации
Узкая специализация в работе	Широкая специализация в работе
Работа по правилам	Мало правил и процедур
Четкие права и ответственность	Амбициозная ответственность
Ясность в уровнях иерархии	Уровни управления размыты
Объективная система вознаграждения	Субъективная система вознаграждения
Объективные критерии отбора кадров	Субъективные критерии отбора кадров
Преобладают формальные и официальные отношения	Преобладают неформальные личные отношения

Условия эффективного применения механистического и органического подходов

Механистический тип организации	Органический тип организации
Несложная стабильная внешняя среда	Сложная нестабильная внешняя среда
Цели и задачи известны	Неопределенные цели и задачи
Задачи поддаются делению	Задачи не имеют четких границ
Задачи простые и ясные	Задачи сложные и не всегда ясные
Работа измеряема формальными показателями	Работа почти не измеряется формальными показателями
Оплата труда мотивирует	Мотивирование потребностей более высокого уровня (по пирамиде А. Маслоу)
Признается существующая власть	Авторитет власти завоевывается

Матричная структура организации



Проблемы в матричной организации: причины и устранение

Проблемы	Причины	Пути устранения
Тенденция к неразберихе	Нечеткое распределение прав и ответственности между функциональной и проектной частями	Ясность в распределении прав и ответственности в каждом проекте (направлении)
Борьба за власть (ресурсы, влияние)	Четко не определены властные полномочия	Сбалансирование отношений между функциональными и проектными руководителями формальным путем
Развитие групповщины (при наличии групп исполнителей)	Перемещение принятия решений в группы исполнителей и манипулирование руководством	Назначение руководителей групп исполнителей. Мотивирование индивидуальных усилий
Высокие управленческие (накладные) расходы	Наличие руководителей направлений (проектов) и функциональных руководителей	Неустранимый недостаток, присущий данной структуре (Органический недостаток)
Отсутствие контроля по уровням управления	Существование матриц на каждом уровне управления, сложность системы	Необходимо выявить критические центры в организации и создавать матрицы вокруг них
Самолюбование и стагнация	Организация замыкается в себе, отрывается от рынка из-за сложности управления	Высшему руководству необходимо уделить внимание миссии и цели, сопоставив их с внешней средой, в первую очередь, с рынком
Медленное принятие решений, трудности в принятии решений	Противоречия проектного и функционального управления	Делегирование выработки решений в группы исполнителей

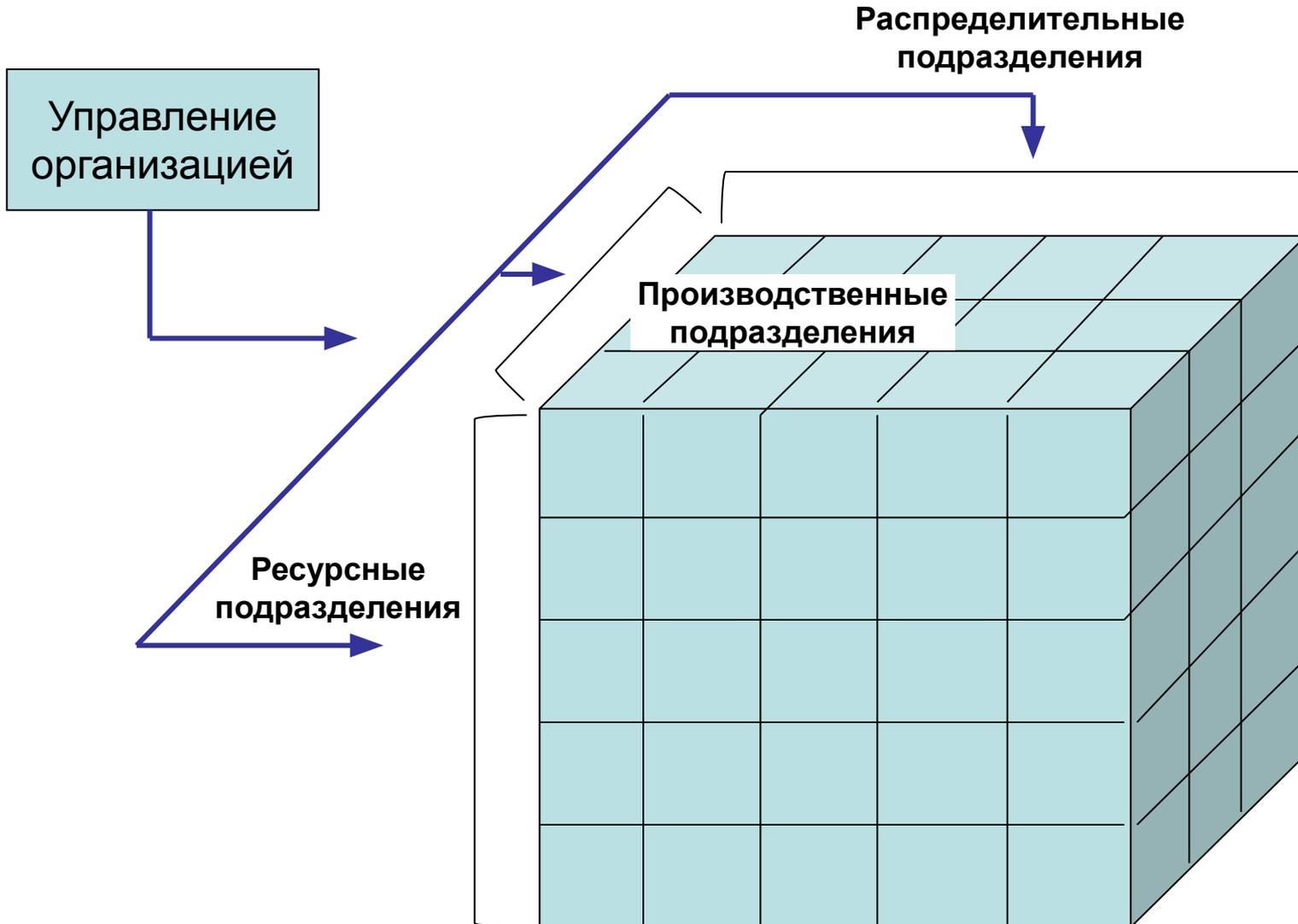
Характеристики корпоративной и индивидуалистской (некорпоративной) организации

Корпоративная организация	Некорпоративная организация
Объединение людей через их разделение по социальному и профессиональному признаку	Свободное, открытое и добровольное объединение людей
Монополия и стандартизация в деятельности организации	Сочетание кооперации и конкуренции возможно возникновение коллектива
Доминирование иерархических властных структур. Интересы согласовываются лидерами	Увязка интересов всех участников в рамках демократического процесса (обсуждение и согласование решения до его принятия и неукоснительное выполнение после принятия)
Создание и поддержание дефицита возможностей и ресурсов с их централизованным распределением	Поддерживаемое руководством обеспечение поиска возможностей и дополнительных ресурсов
Субъект интереса - организация	Субъект интереса - личность
Ответственность организации за человека. Суверенитет организации, ее свобода	Человек отвечает сам за себя. Суверенитет человека и его свобода
Принципы большинства, старшинства, единоначалия в принятии решений	Принцип общего согласия в принятии решений, возможно использование вето при особо веских основаниях
Интересы организации определяют интересы человека	Интересы организации определяются интересами человека
Двойная мораль (организации и личная)	Здравый смысл и общечеловеческая мораль
Лояльность к организации	Лояльность по отношению к убеждениям
Человек для работы	Работа для человека

Характеристики эффективного применения механистического и органического подходов

Механистический тип организации	Органический тип организации
Узкая специализация в работе	Широкая специализация в работе
Работа по правилам	Мало правил и процедур
Четкие права и ответственность	Амбициозная ответственность
Ясность в уровнях иерархии	Уровни управления размыты
Объективная система вознаграждения	Субъективная система вознаграждения
Объективные критерии отбора кадров	Субъективные критерии отбора кадров
Преобладают формальные и официальные отношения	Преобладают неформальные личные отношения

Схема многомерной организации



Различия в принятии решений в традиционной, партисипативной и делегирующей организациях

Традиционное управление

Руководитель принимает решение



Подчиненный выполняет решение

Партисипативное управление

Вклад руководителя



Решение



Вклад подчиненного

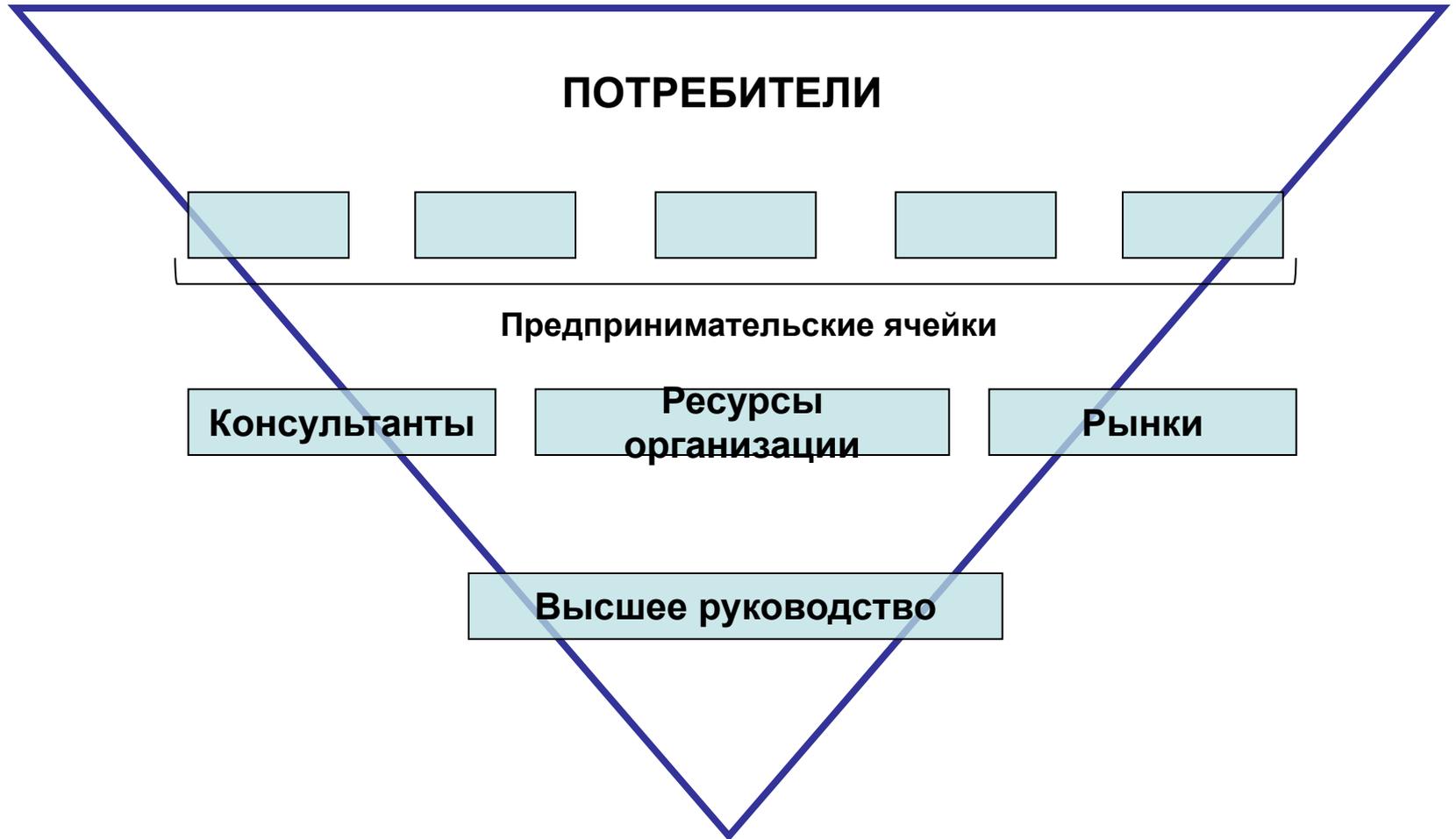
Делегирование в управлении

Руководитель определяет условия

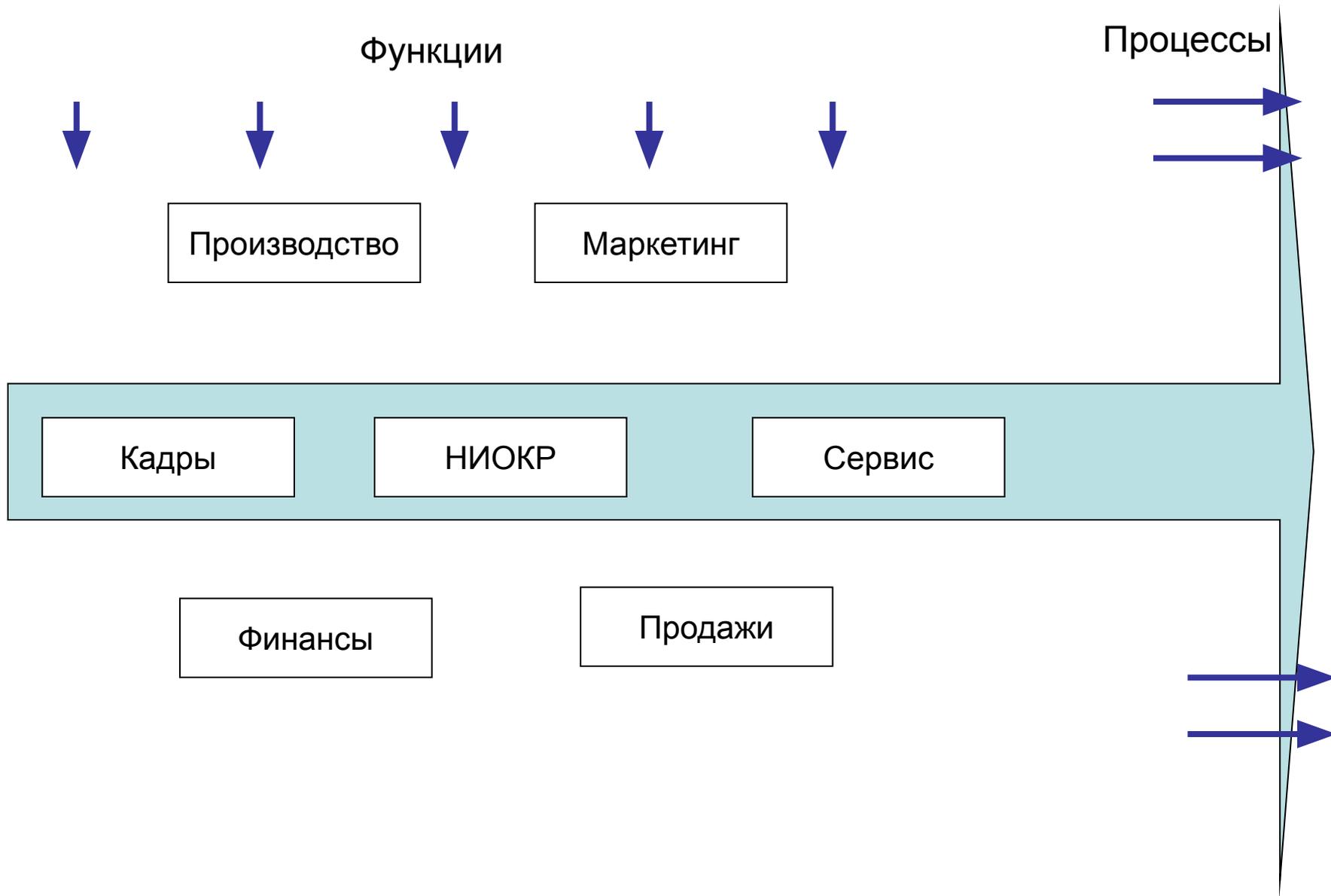


Подчиненный принимает и выполняет решения

Схема предпринимательской организации



Рыночная ориентация в группировании частей организации от функции к процессам



Матричный и органический подход к дифференциации в организации

