

## ЛЕКЦІЯ 4-5

### **Фактори, що впливають на процес проектування державних та приватних організацій. Елементарна база проектування прибуткових та неприбуткових організацій.**

Організація була представлена нами як функція управління, тобто процес, спрямований на реалізацію діяльності по досягненню цілей управління. Якщо розглядати процес проектування організації як системи, яка володіє деякою структурою, в цьому випадку вона в першу чергу являє собою об'єкт управління.

Проектування організації проводиться в наступних напрямках: проектування структури виробництва і структури управління, процесів виробництва і процесів управління. При проектуванні організації потрібно враховувати сукупність ситуаційних чинників, які можна звести до трьох основних груп: характер об'єкта управління, зовнішнє середовище, специфіка самої системи управління.

Характер об'єкта управління визначається масштабами і типом виробництва, складністю продукції, що випускається, технічною оснащеністю, кількістю споживаних сировини і матеріалів, складом кадрів.

Зовнішнє середовище підприємства представлена вищестоящою організацією, постачальниками, споживачами продукції, фінансовими, кредитними, юридичними органами, науково-дослідними та проектно-конструкторськими організаціями.

На структуру впливають також специфічні фактори системи. До них відносяться: співвідношення застосовуваних методів управління, рівень підготовки управлінських кадрів, інформаційного забезпечення, технічні засоби управління і т.п. Для комплексності організаційного аналізу необхідно враховувати всі перелічені фактори.

З позиції менеджменту центральним елементом процесу проектування є формування ефективної організаційної структури. Головним фактором, який визначає зміст організаційної структури, є поділ праці. Відповідно проектування структури управління засноване на поділі управлінської праці. Як було показано вище, виділяють горизонтальне, функціональне і вертикальний розподіл управлінської праці.

Під горизонтальним поділом праці розуміється поділ всієї роботи на складові компоненти або процеси. Класичним зразком горизонтального розподілу праці на підприємстві є виробництво, маркетинг та фінанси.

Функціональний поділ праці є різновидом горизонтального і являє собою спеціалізацію працівників за видами управлінської діяльності, тобто функціями управління (плановик, аналітик, бухгалтер, економіст, логістик тощо).

Вертикальний розподіл праці являє собою поділ управлінської праці за рівнями управління (ієрархій).

Відповідно до рівнями управління виділяють керівників вищої ланки, середньої та низової ланки.

Вище керівництво (Рада директорів, генеральний директор, заступники директора) розробляють цілі й політику, стратегію розвитку організації, несуть відповідальність за результати діяльності перед вищестоящими відомствами (за їх наявності), бюджетом та іншими господарюючими суб'єктами. Середній рівень керівників (керівники відділів, начальники цехів, фахівці) здійснюють аналіз поточної діяльності, розробляють бізнес-плани відповідно до прийнятої стратегії, обґрунтовують рекомендації щодо вдосконалення виробничих та управлінських технологій і надають вищому керівництву для прийняття остаточного рішення. Технічний рівень (майстри, бригадири та ін фахівці) забезпечує виконання бізнес-планів, Доводимо

вищестоящим рівнем, розробляє власні оперативні плани діяльності всіх підрозділів, здійснює збір (облік) і аналіз первинної інформації про стан виробництва, розробляють пропозиції щодо вдосконалення виробничих технологій і техніки.

Виходячи з характеру поділу управлінської праці структуру управління можна представити як сукупність ланок, певним чином розподілених між рівнями управління. Складність організаційної структури управління визначається кількістю ланок керуючої системи і кількістю ступенів, на яких вони розташовуються. Сукупність ланок на певному щаблі ієрархії називають рівнем управління.

Координація організаційної структури управління здійснюється за допомогою управлінських зв'язків. Зв'язки між ланками можуть бути двох типів: вертикальні (зв'язки підпорядкування та керівництва) і горизонтальні (зв'язку кооперації рівноправних ланок). У свою чергу вертикальні зв'язки підрозділяються на лінійні (обов'язкове підпорядкування з усіх питань управління) та функціональні (підпорядкування по певній групі проблем).

Проектування організаційної структури здійснюється з урахуванням ступенів ієрархії і, як правило, здійснюється зверху вниз. Можна виділити наступні основні етапи організаційного проектування:

1. Проводиться департаментізація або розподіл організації по горизонталі на підрозділи, що відповідають найважливішим напрямкам діяльності по досягненню цілей управління. Встановлюються взаємозв'язки між підрозділами, які є основою кооперації.
2. Встановлюється співвідношення повноважень менеджерів різних рівнів управління. Визначаються взаємозв'язку між ієрархічними рівнями. Якщо необхідно, керівництво робить подальший розподіл на більш дрібні

організаційні підрозділи, щоб ефективніше використовувати спеціалізацію й уникнути перевантаження окремих ланок управління.

3. Визначаються посадові обов'язки як сукупність певних завдань і функцій і доручається виконання конкретних осіб. Розподіляються повноваження, права та відповідальність.

Відповідальність являє собою зобов'язання, виконувати задачі і відповідати за їх завершення і можливі наслідки. Повноваження являють собою право використовувати ресурси організації для виконання поставлених завдань. Межі повноважень зазвичай визначаються політикою організації, правилами, посадовими інструкціями, зовнішніми обмеженнями (законами, культурними цінностями). При цьому важливо дотримання принципу паритету повноважень і відповідальності.

Засобом, за допомогою якого керівництво встановлює стосунки між рівнями управління, є делегування. Делегування являє собою передачу задач і повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за них.

Важливою характеристикою структури управління є норма керованості, тобто обсяг роботи з управління, яку здатний виконати керівник. Оскільки об'єктом впливу при управлінні є люди, норма керованості може розглядатися як гранично допустиму кількість підлеглих працівників. Адже здатність будь-якої людини успішно управляти діяльністю підлеглих йому працівників обмежена.

Норми управління є дослідно-статистичними і залежать від багатьох факторів: складність та індивідуальний характер роботи підлеглих працівників, їх кваліфікація і ставлення до праці, розміщення робочих місць підлеглих, наявність засобів зв'язку і помічників у керівників. Чим індивідуальність і рідше контакти між керівником і безпосередньо підпорядкованими йому

працівниками, тим гостріше необхідність у координації їх дій і тим меншим числом підлеглих може ефективно управляти керівник.

Існує зв'язок норм керованості з процесом централізації-децентралізації управління і побудовою організаційних структур управління.

Централізація - це зосередження влади, повноважень на вищих рівнях управління. Переваги централізації - посилення контролю, цілісність, порядок, використання знань центрального апарату. Недоліки централізації - бюрократизація процесів управління, низька адаптивність до ринкових змін, слабка ініціатива знизу, повільний кар'єрний ріст молодих співробітників.

Децентралізація - це делегування (розподіл) повноважень по нижчим рівнями управління. Переваги децентралізації: приймають рішення ті, хто їх виконує, стимулювання ініціативи за рахунок розширення повноважень та самостійності співробітників, оцінка керівників за кінцевими результатами, просування результативних молодих фахівців. Недоліки: втрата керованості, можливість неузгоджених дій підрозділів.

Ступінь централізації визначається за кількістю, важливості та ступеня контролю рішень, що приймаються на нижчих рівнях управління. У сучасних організаціях у більшості випадків централізовані рішення щодо визначення цілей, політики і стратегії розвитку організації. Поточні рішення, як правило, децентралізовані.

При зменшенні норм керованості ефективність управління керівника, природно, зростає, але одночасно виникає необхідність додаткової децентралізації функцій управління, що призводить до збільшення числа ланок і ступенів в організаційній структурі управління, а це знижує ефективність управління: виникає спотворення інформації, зростає час, що витрачається на проходження документів та ін Збільшення ж норм керованості

також може стати причиною зниження ефективності управління, оскільки істотно зростає час, що витрачається на координацію підлеглих працівників.

Формування оптимальної організаційної структури управління передбачає інтеграцію управління. Інтеграція - це об'єднання розрізаних, спеціалізованих дій персоналу і підрозділів в єдиний загальний процес функціонування і розвитку підприємства. В основі інтеграції лежить закон необхідної і достатньої централізації. Його суть полягає в правильному виборі (обґрунтуванні) ступеня диференціації підрозділів та централізації влади (прийнятих рішень) залежно від індивідуальних особливостей тієї чи іншої організації (форма власності, кваліфікація та відповідальність персоналу, розміри та ін.)

Проектування організації пов'язано з прийняттям її керівництвом рішень, що мають відношення до багатьох областей життєдіяльності організації. Це стосується таких елементів, як:

- поділ праці та спеціалізація;
- департаменталізація та кооперація;
- зв'язок в організації та координація;
- ієрархія організації та її ланцюговість;
- розподіл прав та відповідальності;
- централізація та децентралізація;

*Поділ праці та спеціалізація.* Ефективного та продуктивного функціонування організації неможливо досягти, якщо один із її членів або одна з її частин роблять усе, чим займається організація, або ж тоді, коли всі її члени або її частини роблять те саме. Тому в будь-якій організації існує поділ праці між її членами або частинами.

Поділ праці в управлінні призводить до створення в організації усе нових і нових видів робіт. В організації вся робота поділяється на окремі ділянки, у

рамках яких людина повинна починати і завершувати певний цикл дій, що утворить ту або іншу роботу. Так, наприклад, робота співробітника бухгалтерії може бути охарактеризована як проведення певних намірів з обліку коштів підприємства, що надходять і витрачаються. У той же час усередині бухгалтерії співробітник може спеціалізуватися на розрахунках заробітної плати для робітників підприємства. Це означає, що роботи можуть спеціалізуватися як за функціями, так і по конкретному застосуванню цих функцій до вирішення окремих задач.

*Департаменталізація та кооперація.* Ріст спеціалізації окремих робіт в організації обмежується можливостями з їх координації. Розв'язати цю проблему можна, якщо почати групувати схожі роботи та їх виконавців, тобто почати здійснювати визначене організаційне відокремлення виконавців схожих робіт.

Даний процес організаційного відокремлення називається департаменталізацією. За допомогою департаменталізації організація може розширюватися практично безмежно. Прикладом цього є корпорації-гіганти типу «Аксон», «Дженерал Моторс», ІВМ та ін.

Існує багато підходів до групування спеціалізованих робіт в організаціях. Два головними напрямками, за якими може здійснюватися департаменталізація, є групування робіт навколо ресурсів і групування робіт навколо результату діяльності. Залежно від ступеня орієнтації на той або інший напрямок здійснюється відповідний тип департаменталізації.

*Зв'язки в організації та координація.* В організації, що складається з багатьох частин, повинна здійснюватися певним чином координація їх діяльності. Дана координація виступає основою структури організації, яку звичайно визначають як сукупність стійких зв'язків в організації. *Без зв'язків і фактичної взаємодії частин не може бути організованого цілого. Зв'язок є умовою, що визначає можливість взаємодії. Зв'язки між: частинами організації здійснюються через канали комунікації. Види зв'язків відповідають*

*видам тих відношень між: частинами організації, що об'єднують частини в єдине ціле.* В організації, як вона розглядається в даній роботі, зв'язок - це вираження відносин, а не якась дія. Зв'язки відрізняються не тим, що робиться в їхніх рамках, а тим, як реалізуються відносини координації, що, у свою чергу, визначається тим, які відносини лежать в основі зв'язку. За допомогою зв'язків в організації здійснюється координація ролей і діяльностей. Ефективна координація є функцією двох змінних: прав та інформації.

В організації виділяються різні типи зв'язків. Усе залежить від того, який критерій покладено в основу їхньої класифікації. Найчастіше аналізу піддаються такі пари зв'язків в організації: вертикальні та горизонтальні; лінійні та функціональні; формальні та неформальні; прямі та непрямі.

*Вертикальні зв'язки з'єднують ієрархічні рівні в організації та її частини.* Вони формалізуються в процесі проектування організації, діють постійно і зображуються на всіх можливих її схемах, відображуючи розподіл повноважень або вказуючи на те, «хто є хто» в організаційній ієрархії. Дані зв'язки слугують каналами передачі розпорядницької і звітної інформації, утворюючи тим самим стабільність в організації. У рамках вертикальних зв'язків вирішуються проблеми влади і впливу, тобто реалізується «вертикальне завантаження» роботи. Звичайно, зростання організації супроводжується зростанням вертикальних зв'язків, так що за кількістю цих зв'язків можна судити про розмір організації. Сучасна велика промислова організація із сотнями тисяч зайнятих може мати від 7 до 12 рівнів по вертикалі. Вертикальні зв'язки є єдиним типом зв'язків у рамках лінійної департаменталізації. Вони відіграють важливу роль у здійсненні функціональної і продуктової департаменталізації, але при цьому доповнюються горизонтальними зв'язками.

Використання вертикальних зв'язків у якості каналів передачі інформації для прийняття рішення стає малоефективним, коли інформація, що використовується для прийняття рішення, змушена проходити декілька рівнів



організаційної ієрархії, розташованих далеко один від одного. У цьому випадку створюється небезпека виникнення перекручування («ефект зіпсованого телефону»), сповільнюється весь комунікаційний процес і виникають значні витрати.

*Горизонтальні зв'язки* - це зв'язки між двома та більше рівними за положенням в ієрархії або статусу частинами або членами організації, їхнє головне призначення - сприяти найбільш ефективній взаємодії частин організації чи вирішенні виникаючих між ними проблем. Вони допомагають зміцнювати вертикальні зв'язки і роблять організацію, в цілому, більш стійкою за різноманітних зовнішніх і внутрішніх змін. Горизонтальні зв'язки створюють ряд важливих переваг. Вони заощаджують час і підвищують якість взаємодії. Горизонтальні зв'язки розвивають у керівників самостійність, ініціативність і вмотивованість, послабляють боязнь ризику. На відміну від вертикальних, горизонтальні зв'язки, за винятком матричної департаменталізації, звичайно, не формалізуються в ході проектування організації. Важко знайти опис роботи або посадові обов'язки, де б було записано, коли і як здійснювати зв'язки з рівними за статусом частинами організації. Тому особливий інтерес становить аналіз практики і вивчення засобів встановлення таких зв'язків. У випадку, коли горизонтальні зв'язки встановлюються на неформальній основі вищим за рангом керівником, вони, звичайно, мають прив'язку до часу, до події або до людей. Так, наприклад, у ході засідання директор може запропонувати начальникам цехів на місці вирішити питання встановлення нового обладнання. Або керівник організації може дозволити начальнику відділу праці та заробітної плати і начальнику відділу кадрів самостійно вирішувати питання встановлення окладів для робітників, оскільки він довіряє їм. Але як тільки один із них залишить свою посаду з якихось причин, керівник швидше за все поверне це право собі й стане ним користуватися доти, доки новий начальник не заслужить у нього довіри. Здебільшого в цих випадках використовується метод встановлення прямих контактів між тими, хто має відношення до проблеми.

Поряд із неформальними засобами існує ряд засобів формалізації горизонтальних відношень. У ряді випадків для посилення механізму горизонтальної взаємодії призначаються спеціальні засоби для здійснення двосторонніх контактів між підрозділами організації. Це можуть бути заступники, що контролюють групу підрозділів одного рівня, або ж координатори - керівники проектів, програм, націлених на одержання одного певного результату або продукту. В даному випадку і тим, і іншим надаються права, що перевищують рівень прав, якими наділені підрозділи, що вступили в горизонтальну взаємодію. Але при цьому вони не наділяються адміністративною владою лінійних керівників.

Наступною групою методів установаження горизонтальних зв'язків є створення цільових груп і команд, що складаються з представників різних частин організації і призначених для вирішення задач на стику підрозділів або проблем. Цільові групи частіше створюються на тимчасовій, а команди - на постійній основі. Найбільш повний розвиток горизонтальні відносини отримують у рамках матричної департаменталізації, коли створюється формальна система подвійного підпорядкування.

Ще однією парою зв'язків, встановлених в організації, є лінійні та функціональні зв'язки. Поширене уявлення, що лінійні зв'язки - це ті, що пов'язані з виробництвом, а функціональні - із допоміжними стосовно виробництва функціями. Проте це зовсім не так. *Лінійні зв'язки* - це відносини, в яких начальник реалізує свої владні права і здійснює пряме керівництво підлеглими, тобто ці зв'язки йдуть в організаційній ієрархії згори вниз і виступають, як правило, у формі наказу, розпорядження, команди, вказівки тощо. Природа функціональних зв'язків (або їх ще часто називають штабними) - дорадча, і за допомогою цих зв'язків реалізується інформаційне забезпечення координації.

Лінійні зв'язки мають в організаційній ієрархії спрямованість знизу вгору і виступають у формі поради, рекомендації, альтернативного вирішення та ін.

Взаємовідносини розглянутих зв'язків із деякими аспектами діяльності організації показані в табл. 7.1.

**Таблиця 7.1. Співвідношення лінійних і функціональних зв'язків із деякими аспектами діяльності організації**

<b>Аспекти діяльності</b>	<b>Лінійні зв'язки</b>	<b>Функціональні зв'язки</b>
Підрозділи, що асоціюються із зв'язками	Постачання Виробництво Збут Продаж	НДДКР Кадри Фінанси Бухгалтерія
Задачі, які розв'язуються за допомогою зв'язків	Досягнення організаційних цілей	Підтримка і допомога керівництву в досягненні організаційних цілей
Форми здійснення зв'язків	Наказ, вказівка, розпорядження, завдання тощо	Рада, рекомендація, інформація для вирішення, альтернативне вирішення
Основа прав, реалізованих у зв'язку	Ієрархічна влада	Влада "ноу-хау"
Етапи вирішення, які реалізовані у зв'язку	Прийняття і виконання рішень	Розробка і підготовка рішення, оцінка рішення

*Непрямі зв'язки* звичайно обмежені відповіддю на запитання «як?», іноді - на запитання «коли?» і рідше - на запитання «де?» або «хто?». Такий підхід стримує небезпечну тенденцію, що виникає в розширенні кола питань, що потрапляють під функціональне право. Це зауваження може бути віднесене, наприклад, до діяльності головного бухгалтера, начальника ВТК, які часто намагаються «замінити» керівника організації.

Підвищення ефективності непрямих зв'язків залежить від розуміння характеру відносин, що виникають під час реалізації функціональних прав. До успіху в даному випадку приводить широкий взаємообмін інформацією між «лінією» і «функцією», а також суміщення цілей тієї й іншої сторони.

При проектуванні організації особливе значення набуває аналіз ще однієї пари зв'язків - формальної і неформальної. Терміни «формальний» і «неформальний» з'явилися в управлінській літературі після опису відомого «Хотторнського експерименту».

*Формальні зв'язки* - це зв'язки координації, регульовані установленими або прийнятими в організації цілями, політикою і процедурами.

Вважається, що регулюючі правила встановлені і прийняті, якщо на їхній основі:

- члени організації можуть здійснювати взаємодію один з одним;
- члени організації бажають робити те, що вони роблять;
- мета об'єднує людей. На практиці формальні зв'язки є основою затверджених в організації посадових інструкцій, особливо в частині опису характеру відносин між різноманітними посадами. Такими відношеннями, наприклад, є відношення між директором заводу і начальником цеху незалежно від того, хто займає ці посади. Формальні зв'язки цілком легалізує тільки перша з вищезгаданих умов, а дві інших умови - частково.

*Неформальні зв'язки* з'являються тоді, коли формальні зв'язки не виконують своєї ролі або не слугують інтересам робітника або інтересам організації. В

основі неформальних відносин лежать відносини не між установленими посадами, а між конкретними індивідами, тобто це не відносини між будь-яким директором і будь-яким начальником цеху, а відносини між конкретною людиною, що займає посаду директора, і конкретною людиною, що є начальником цеху. Неформальні зв'язки існують завжди, тому що практично неможливо втиснути в посадову інструкцію всі нюанси реального життя, у всьому його багатстві й з усіма його протиріччями. Реальні люди, бажаючи робити речі дещо по-іншому, можуть будувати свої відносини не так, як це продиктовано інструкцією.

Поява неформальних зв'язків є індивідуальною захисною реакцією індивідів на неадекватну адаптацію організації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Внаслідок розвитку в організації неформальних зв'язків в ієрархічній субординації в реалізації владних прав та інформаційного забезпечення може спостерігатися зміна позиції.

Неформальні зв'язки є основою формування неформальних груп, появи неформальних лідерів і створення «паралельної» неформальної організації. За значної розбіжності між зафіксованою у відповідних документах формальною організацією і реально існуючою неформальною керівник, залежно від рівня ефективності тієї або іншої, повинен або послабити, або навіть усунути неформальні зв'язки, або ж, якщо вони більш ефективні, організаційно легалізувати, зробивши їх частиною нової формальної організації. Даний процес називається формалізацією організації.

*Централізація та децентралізація.* У невеличкій організації всі рішення можуть прийматися її керівником. Проте зі збільшенням розмірів організації, масштабу і складності робіт може створитися ситуація, коли керівник буде перевантажений прийняттям рішень, навіть якщо він тільки цим і буде займатися. У цій ситуації виникає запитання: чи повинні права бути концентровані або розподілені в організації? На практиці це дилема

централізації або децентралізації, яка являє собою проблему у проектуванні організації.

*Централізація* - це концентрація прав прийняття, вирішення, зосередження владних повноважень на верхньому рівні керівництва організацією. Централізація є реакцією організованої системи, спрямованої на запобігання перекручування інформації під час передачі її через усю кількість рівнів управління, вона полегшує вертикальну координацію - управлінські рішення «спускаються» зверху вниз, дозволяє використовувати досвід та краще розуміння цілей організації, які притаманні керівникам вищих ланок управління, забезпечує сильне керівництво, оскільки влада концентрується на вершині організаційної структури.

*Децентралізація* - це передача або делегування відповідальності за ряд ключових рішень, а отже, і передача відповідно до цієї відповідальності прав на нижчі рівні управління організацією. Завдяки децентралізації повноваження на вирішення багатьох питань передаються на нижчі ланки управління, що забезпечує зменшення обсягу роботи вищого керівництва, вивільняє його час на вирішення кардинальних питань діяльності організації, працівники нижчих ланок управління отримують більшу можливість впливати на процес управління організацією, що у свою чергу забезпечує ширший спектр мотивації праці, зменшується кількість необхідних узгоджень, прискорюється процес прийняття рішень.

Поняття «централізація» і «децентралізація» зовсім не виключають одне одного. Вони виступають лише різними способами вирішення проблеми перекручування інформації під час переміщення її з рівня на рівень, способами вирішення цієї проблеми через різний ступінь розподілу прав і відповідальності по «вертикалі» управління.

Проблема вибору між централізацією і децентралізацією - це проблема вибору оптимальної конструкції організації. Тому децентралізація не може розглядатися поза зв'язком із централізацією. Вона існує лише стосовно

централізації, і в цьому їхня діалектична єдність. Так, наприклад, передача повноважень у ході централізації нагору по рівнях управління одночасно означає і необхідність у силу визначеної обмеженості фізіологічних можливостей людини проведення децентралізації в управлінні рівнем, що одержав більше прав.

Централізація та децентралізація мають свої переваги та недоліки (табл. 7.2, 7.3.)

**Таблиця 7.2. Переваги та недоліки централізації**

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
1. Рішення приймає особа, яка добре знає роботу всієї організації	1. Рішення приймає особа, яка погано обізнана з конкретними обставинами
2. Особи, які приймають рішення на вищих рівнях управління, мають, зазвичай, великий досвід	2. Особи, які приймають рішення на вищих рівнях, рідко спілкуються з виконавцями
3. Усуваються дублювання робіт, отже зменшуються витрати	3. Довгі лінії комунікації викликають втрати часу
4. Централізація управління забезпечує можливість зростання кваліфікації менеджерів	4. Менеджери нижчого рівня управління практично усуваються від процедури прийняття рішень

Ступінь централізації або децентралізації в організації або в її підрозділах може вимірюватися за допомогою таких змінних:

- число рішень, прийнятих на кожному з рівнів управління;
- важливість рішення для організації в цілому;

- ступінь контролю за виконанням прийнятого рішення.

**Таблиця 7.3. Переваги та недоліки децентралізації**

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
1. Рішення приймаються швидко	1. Рішення можуть прийматися на основі неповної інформації
2. Менеджери схильні до ініціативної поведінки	2. Іноді ініціатива затьмарює розум менеджера
3. Активність менеджерів середньої ланки під час прийняття рішень підвищується	3. Звуження кола інтересів та масштабності мислення менеджерів середньої ланки
4. Відсутність необхідності в розробці детальних планів	4. Перешкода уніфікації правил та процедур

*Диференціація та інтеграція.* Важливе місце в проектуванні організації займає проблема встановлення необхідних відносин між частинами або підрозділами організації. Професори Гарвардської школи бізнесу П.Лоуренс і Дж. Лорш на основі обстеження ряду підприємств дійшли висновку, що на відносини між підрозділами, поряд з іншими, впливають такі чинники, як ступінь відмінності між підрозділами (диференціація) і ступінь необхідного співробітництва підрозділів (інтеграція). Цей підхід до проектування організації, нерідко названий теорією диференціації та інтеграції, є частиною більш загальної теорії ситуаційного підходу до управління організацією. Диференціація означає розподіл в організації робіт між її частинами або підрозділами таким чином, щоб кожна з робіт одержала визначений ступінь завершеності в межах даного підрозділу.



*Диференціація* - це виділення частин в організації, кожна з яких пропонує щось у відповідь на попит, запропонований зовнішнім середовищем і, зокрема, його інститутами, що знаходяться в безпосередньому зіткненні з організацією.

Для визначення ступеня диференціації в організації Лоуренс і Лорш запропонували використовувати чотири параметри:

1. *Визначеність щодо мети або задач.* Чи є цілі ясними і чи легко їх виміряти, або вони двозначні і мають сильний якісний відтінок.

2. *Структура.* Чи є структура формальною із жорсткою політикою і процедурами, або вона вільна і гнучка із політикою, що орієнтується на поточний момент.

3. *Рівень взаємодії.* Чи здійснюються значні міжособисті і міжгрупові зв'язки та кооперація або ні.

4. *Тимчасові межі зворотного зв'язку.* Чи одержують люди інформацію про результати роботи через короткі або тривалі інтервали.

Чим більше підрозділів усередині організації відрізняються один від одного за цими чотирма змінними, тим більш диференційованою є організація. Керівники повинні розуміти, що роботу у високо диференційованих організаціях дуже важко координувати. Коли організація одночасно є сильно диференційованою з точки зору управління нею, виникає необхідність введення ролей інтеграторів, тобто визначених людей. Може бути, що навіть цілий підрозділ повинен виконувати спеціальну роботу з координації й інтеграції різноманітних частин організації. Ці люди або підрозділи не обов'язково повинні бути наділеними правом ухвалення рішення, але вони повинні забезпечити факт прийняття рішень відповідними групами.

*Інтеграція* означає рівень співробітництва, який існує між частинами організації і забезпечує досягнення їхніх цілей у межах вимог, запропонованих зовнішнім оточенням. Потреба в інтеграції споконвічно створюється поділом і взаємозалежністю робіт в організації.

Різноманітні комбінації розглянутих двох факторів впливають на відносини між частинами або підрозділами організації, що має безпосереднє застосування в проектуванні організації та управлінні нею.