Государственное образовательное учреждение

Нижегородский филиал МЭСИ

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине

Менеджмент

Тема работы

Организационная структура управления развития производства

Работа студентки

Крымовой Кристины Алексеевны

Н.Новгород

2011 г.

ВВЕДЕНИЕ

Менеджмент как современная система управления фирмой, предприятием, действующим в условиях рыночной экономики, предполагает создание условий, необходимых для их эффективного функционирования и развития производственно-хозяйственной деятельности. Речь идет о такой системе управления (принципах, функциях, методах, организационной структуре), которая порождена объективной необходимостью и закономерностями рыночных отношений хозяйствования, связанными с ориентацией фирмы на спрос и потребности рынка, на запросы индивидуальных потребителей; обеспечением заинтересованности работников в наивысших конечных результатах; широким использованием новейших научно-технических достижений; регулированием межфирменных отношений. Особенность современного менеджмента состоит в его направленности на обеспечение рационального ведения хозяйства на уровне фирмы в условиях дефицитности ресурсов, необходимость достижения высоких конечных результатов с минимальными затратами, оптимальной адаптации фирмы к новым рыночным условиям. Система управления, отвечающая таким требованиям, логике и закономерностям социально-экономического развития, должна быть гибкой и эффективной.

Этим обусловлено постоянное совершенствование менеджмента в промышленных фирмах Запада в соответствии с объективными требованиями производства и реализации продукции, усложнением хозяйственных связей и обострением проблемы сбыта, повышением роли потребителя в формировании технико-экономических и других параметров продукции ускоряющимся научно-техническим прогрессом. Изменение условий производственной деятельности, необходимость адекватного приспособления к ней системы управления воздействуют на организационную структуру фирмы и ведут к перераспределению функций управления по уровням ответственности, формам их взаимодействия и т.д.

Современная теория и практика менеджмента приобретает особое значение с двух точек зрения.

Во-первых, переход российской экономики на рыночные отношения требует изучения форм и методов управления на уровне основного хозяйственного звена - предприятия, производственного отделения. Практическое использование такого опыта на отечественных предприятиях и объединениях - одна из первоочередных задач.

Во-вторых, широкий выход отечественных предприятий и объединений на мировые рынки обусловливает необходимость изучения и знания практики менеджмента.

Одним из приоритетных направлений перестройки управления российской экономикой в современных условиях стала разработка методологических основ по применению менеджмента в практике предприятий, объединений, концернов и других хозяйственных организаций. Это не механический процесс перенесения опыта промышленных фирм Запада в отечественные условия, а творческий поиск новых решений. Вместо декларации о необходимости использования рыночных отношений активно проводится работа по изысканию конкретных и реальных путей, форм и методов их органического сочетания в единой целостной системе хозяйства. В частности, к основным направлениям реформы предприятий, реализуемой в настоящее время, можно отнести

• изменение взаимоотношений собственников и управляющих предприятий, что означает подотчетность управляющих предприятий собственникам, разделение должностей управляющего и председателя совета директоров в подконтрольных государству компаниях, ограничение совмещений одним лицом постов руководителей в разных компаниях;

• оказание государственной поддержки только тем предприятиям, которые отвечают требованиям реформы, своевременно производят исполнение текущих платежей в бюджет;

• переход на международно-признанные нормы бухгалтерского учета, что обеспечит доступ к отчетности предприятий собственникам и инвесторам;

• поощрение деятельности активно реформирующихся предприятий путем снижения налога на прибыль;

• переоценку активов предприятий по рыночной стоимости;

• регулирование правоотношений коммерческой организации и ее руководителя, повышение степени ответственности последнего.

Для реализации намеченных направлений реформы предприятий потребуются решительные шаги, известная смелость в применении менеджмента на российских предприятиях.

Вполне понятно, что управление предприятиями должно иметь специфические особенности в зависимости от отраслевой принадлежности предприятий, характера выпускаемой продукции - средств производства или предметов потребления, обеспеченности современной электронно-вычислительной техникой, степени вовлечения во внешнеэкономическую деятельность. Однако определяющими факторами являются формирование и развитие рыночных отношений, конвертируемость рубля, стабилизация рыночных цен, эффективность использования инструментов финансово-кредитного механизма.

Проведение радикальной экономической реформы, предусматривающей изменение форм собственности, право предприятий на хозяйственную самостоятельность и распоряжение результатами труда, в частности, в определении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, распределении прибыли (доходов) предприятий, выхода на внешние рынки, создает объективные экономические условия и вызывает необходимость применения менеджмента на российских предприятиях.

Опыт последних лет показал, что с переходом на новые условия хозяйствования в России нарастают позитивные процессы, позволяющие вопрос об эффективном управлении предприятиями ставить как практическую задачу. Однако каким бы прогрессивным и передовым ни был зарубежный опыт, ценность его состоит не только в том, чтобы служить образцом для подражания, но главным образом в том, чтобы быть ключом к анализу собственного опыта и практики, уметь в них разобраться, получить материал для сравнений и сопоставлений.

Залогом успеха является хорошее знание мировой практики. Это повышает престиж не только специалистов-руководителей, но и страны в целом. И чем быстрее будут преодолены недостатки в области управления предприятиями, тем полнее раскроются потенциальные возможности российской экономики, усилится стимулирующее влияние на повышение качества продукции и ее конкурентоспособность.

В новых условиях хозяйствования система подготовки и переподготовки предпринимателей и руководителей предприятий нуждается в такой постановке дела, при которой обучающимся специалистам создаются условия для активного овладения в полной мере знаниями экономического механизма менеджмента. Специалисты обязаны глубоко осознать, что приспособление к требованиям конкретных рынков по уровню качества, технико-экономическим параметрам продукции, цене, срокам поставки должно осуществляться заранее, на стадии разработки новой продукции или модернизации и усовершенствования выпускаемых изделий, до начала производственного цикла или в самом процессе производства, а также на стадии разработки сбытовой политики. Это требует не только овладения конкретными знаниями, но и нового мышления.

Рыночная экономика предъявляет к квалификации специалистов-руководителей (в особенности тех, кто принимает стратегические решения) высокие требования. Важнейшей функцией высшего руководства предприятий становится разработка и реализация эффективной стратегии, ориентированной на рыночные критерии. Необходима совершенно новая концепция развития организации, жизнеспособная в новых хозяйственных условиях. Постоянное обновление продукции должно стать определяющим фактором выживания отдельных предприятий, стабилизации и дальнейшего процветания российской экономики.

Важно учитывать, что первостепенная задача менеджмента заключается в создании организационной культуры, творческого инновационного климата, стимулирующих работников на нововведения. Руководители предприятий призваны стать инициаторами в области реализации технологических и организационных перемен, Важнейшим фактором успеха становится непрерывное теоретическое и практическое обучение руководителей нового типа: высокопрофессиональных, компетентных в широком круге экономических, социальных и технологических вопросов, с высоким чувством ответственности за результаты деятельности предприятия.

Сказанное выше предъявляет высокие требования к подготовке специалистов-менеджеров и в первую очередь тех, которые будут заняты во внешнеэкономической сфере деятельности и связаны с подготовкой и принятием решений в этой области. Знание ими проблем теории и практики менеджмента обязательно. Без этого невозможно эффективно работать в области управления производством, внешнеэкономическими связями на уровне предприятий (объединений). Поэтому в преподавании экономических дисциплин менеджмент все более выдвигается на первый план.

СТРУКТУРА И ЕЕ ВЫБОР

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации (рис. 1).

В процессе управления происходит делегирование прав и обязанностей для организации взаимодействия различных органов управления и распределения задач, решаемых различными работниками. Руководители должны руководители должны передавать сотрудникам свои права и обязанности, иначе требуемая работа просто не будет выполнена. Поэтому организация работ – это функция, которую должны осуществлять руководители – независимо от их ранга. Однако, хотя смысл этой концепции состоит в делегировании прав и обязанностей для разделения труда по горизонтали и вертикали, решение о выборе структуры организации в целом почти всегда принимается руководством высшего звена. Руководители низового и среднего звеньев лишь помогают ему, предоставляя необходимую информацию, а в более крупных организациях и предлагая структуру подчиненных им подразделений, соответствующую общей структуре организации, выбранной высшим руководством.

В широком смысле задача менеджеров при этом состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. «Наилучшая» структура – это та, которая наилучшим образом позволяет эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

ОБЪЕМ УПРАВЛЕНИЯ

Вертикальное разделение труда, т.е. отделение работы о координации от непосредственного выполнения заданий, необходимо для успешной групповой работы. Преднамеренное вертикальное разделение труда в организации дает в результате иерархию управленческих уровней. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области. Эти руководители среднего звена могут в свою очередь иметь несколько подчиненных из числа линейных руководителей. Иерархия пронизывает все организацию, спускаясь на уровень неуправленческого персонала (рис. 2).

Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой сферу контроля. Сфера контроля – это важный аспект организационной структуры. Если одному руководителю подчиняется довольно большое количество людей, то мы говорим о широкой сфере контроля, которая дает в результате плоскую структуру управления. Если сфера контроля узкая, то т.е. каждому руководителю подчиняется мало людей, можно говорить о многоуровневой структуре. В целом большие организации с плоской структурой имеют меньше уровней управления, чем организации сопоставимого размера с многоуровневой структурой. Отношения между сферой контроля и структурой организации проиллюстрировано на рис. 3 (см. примечание)

Не существует идеальной сферы контроля. Многие переменные внутри самой организации и во внешней среде могут влиять на нее. Более того, ни сфера контроля, ни относительная «высота» структуры организации не являются функцией размера организации.

ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Поскольку цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией задач, проектирование структуры должно базироваться на стратегических планах организации. Некоторые авторы, фактически, считают, что выбор общей структуры организации – это решение, относящиеся к стратегическому планированию, поскольку оно определяет то, как организация будет направлять усилия на достижение своих основных целей. Однако, с точки зрения Майкла Мескона, организация деятельности – это иная, отличная функция. По его мнению, он основывается на стратегии организации, но не является самой стратегией.

ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Согласно классической теории организации, с выводами которой по данному вопросу согласно большинство менеджеров, структура организации должна разрабатываться сверху вниз. Нет ничего удивительно, что последовательность разработки организационной структуры схожа с последовательностью элементов процесса планирования. Вначале руководители должны осуществить разделение организации на широкие сферы, затем поставить конкретные задачи – подобно тому, как в планировании сначала формулируются общие задачи,- а потом составить конкретные правила.

Таким образом, последовательность действий следующая:

1. Осуществите деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии. Решите, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие – штабными.
2. Установите соотношения полномочий различных должностей. При этом руководство устанавливает цель команд, если необходимо, производит дальнейшее деление не более мелкие организационные подразделения, чтобы более эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки руководства.
3. Определите должностные обязанности как совокупность определенных задач и функций и поручите их выполнение конкретным лицам. В организациях, деятельность которых в значительной мере связана с технологией, руководство разрабатывает даже конкретные задачи и закрепляет их за непосредственными исполнителями, которые и несут ответственность за их удовлетворительное выполнение.

Важно понять, что появившаяся в итоге разработки организационная структура – это не застывшая форма, подобная каркасу здания. Поскольку организационные структуры основываются на планах, то существенные изменения в планах могут потребовать соответствующих изменений в структуре. И в самом деле, в действующих организациях к процессу изменения организационной структуры следует относится как к реорганизации, т.к. этот процесс, как и все функции организации, бесконечен. В настоящее время успешно функционирующие организации регулярно оценивают степень адекватности своих организационных структур и изменяют их так, как требуют внешние условия. Требования внешней среды, в свою очередь, определяются в ходе планирования и контроля.

БЮРОКРАТИЯ

Слово «бюрократия» обычно вызывает в памяти картины канцелярской волокиты, плохой работы, бесполезной деятельности, многочасовых ожиданий для получения справок и форм, которые уже отменены, и попыток борьбы с муниципалитетом. Все это действительно бывает. Однако первопричиной всех этих негативных явлений является не бюрократия как таковая, а недостатки в реализации правил работы и целей организации, обычные трудности, связанные с размером организации, поведением сотрудников, несоответствующим правилам и задачам организации. Концепция бюрократии, первоначально сформулированная в начале 1900-х годов немецким социологом Максом Вебером, по крайней мере, в идеале,- это одна из наиболее полезных идей в истории человечества.

Теория Вебера не содержала описаний конкретных организаций. Вебер предлагал бюрократию скорее как некую нормативную модель, идеал, к достижению которого организации должны стремится.

Характеристики рациональной бюрократии:

1. Четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности
2. Иерархичность уровней управления, при который каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему.
3. Наличие взаимоувязанной системы общественных формальных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач.
4. Дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои должностные обязанности.
5. Осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями. Защищенность служащих от произвольных увольнений.

Таким образом, бюрократическая организационная структура характеризуется высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, целью команд, наличием многочисленных правил и норм поведения персонала, и подбором кадров по их деловым и профессиональным качествам. Вебер называл такую структуру «рациональной», поскольку предполагается, что решения, принятые бюрократией, имеют объективный характер. Вебер полагал, что личные прихоти собственников организации и ее сотрудников не должны входить в противоречия с целями организации. (Эти идеи абсолютно не совпали с практикой до 1900г.).

Бюрократию также часто называют классической или традиционной организационной структурой. Большинство современных организаций представляют собой варианты бюрократии. Причина столь длительного и широкомасштабного использования бюрократической системы состоит в том, что ее характеристики еще достаточно хорошо подходят для большинства промышленных фирм, организаций сферы услуг и всех видов государственных учреждений. Объективность принимаемых решений позволяет эффективно управляемой бюрократии адаптироваться к происходящим изменениям. Продвижение сотрудников на основе их компетентности позволяет обеспечить постоянный приток в такую организацию высококвалифицированных и талантливых технических специалистов и административных работников.

Концепция социального равенства, заложенная в бюрократической структуре, очень хорошо совпадает с системами ценностей как демократических, так и коммунистических стран. Короче говоря, как отметил видный специалист в теории управления Джон Чайлд: «Анализ бюрократических структур, проведенный Максом Вебером, продолжает оставаться уникальным и наиболее значительным описанием сущности современных организаций». Однако, бюрократические структуры подвергались и критике за их неспособность к внедрению новшеств и отсутствие достаточной мотивации сотрудников.

ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ БЮРОКРАТИИ

Хотя бюрократия представляет собой широко распространенную модель формирования организации, она подверглась существенной критике. одно из важнейших критических замечаний было сформулировано социологом Р.К. Мертоном. По его мнению, трудности, возникающие в бюрократических структурах, связаны с преувеличением значимости стандартизированных правил, процедур и норм, обеспечивающих надлежащие выполнение сотрудниками своих задач, выполнение запросов других подразделений этой организации, а также взаимодействие с клиентами и общественностью. Это приводит к тому, что организация утрачивает гибкость поведения, поскольку все возникающие здесь вопросы и проблемы решаются только исходя из прецедентов. Постепенно тщательный поиск альтернатив начинает сокращаться. Клиенты и общественность могут ощущать неадекватность реакции на их потребность, поскольку все их проблемы будут решаться в соответствии с установленными правилами, процедурами и нормами. Если сотрудниками бюрократических организаций указывают на неадекватность их действий, они, защищаясь, ссылаются на соответствующее правило или инструкцию. Это, в свою очередь, легко может испортить взаимоотношения с клиентами или общественностью. Однако бюрократ не может быть наказан, потому что с официальной точки зрения своей организации он или она действуют правильно.

Такое же отсутствие гибкости может возникать и во взаимоотношениях сотрудников внутри коллектива. Строгое соблюдение установленных правил может порождать новые проблемы в ходе взаимодействия, обмена информацией и координации деятельности различных частей организации. Еще одним негативным свойством бюрократических структур, по мнению Катца и Кана, является «отсутствие способности спонтанно и по-новому реагировать на окружающие условия, что существенно необходимо для эффективного функционирования организации». Почти исключительный упор на строгое соблюдение правил ведет к негативности и полному нарушению способности организации порождать и вводить новые элементы в процесс своей деятельности.

ДЕПАРТАМЕНТАЛИЗАЦИЯ

Бюрократическая модель управления имеет свои положительные свойства, но ее нельзя применить без детальной проработки и совершенствования всех составляющих ее элементов, хотя различные организации и имеют много общего, во многих важных характеристиках они существенно отличаются друг от друга. Очевидно, что при проектировании организации необходимо принимать во внимание все эти отличия. Организации бывают большими и малыми. Бывает, что в крупных организациях деятельность в основном сосредоточена в одной области. Другие крупные организации – конгломераты, где под крышей единой корпорации функционируют различные фирмы, занимающиеся киноиндустрией, издательским делом, гостиничным бизнесом и т.д. некоторые организации работают непосредственно на удовлетворение потребности широких слоев населения. Другие же организации напротив, имеют дело в основном, только с другими крупными фирмами. Некоторые крупные организации действуют только в ограниченных географических регионах, а другие действуют почти во всех странах мира. Некоторые крупные организации и правительства промышленно развитых стран, действуют почти во всех перечисленных направлениях одновременно. Для того чтобы учесть и отразить все эти различия в задачах, стратегических и оперативных планах организации, руководители используют различные системы департаментализации. Это понятие означает процесс деления организации на отдельные блоки, которые могут называться отделами, отделениями или секторами. Ниже мы приведем наиболее широко используемые системы департаментализации. Начнем с функциональной структуры организации первоначального и простейшего варианта бюрократической модели.

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Функциональную организационную структуру иногда называют традиционной или классической, поскольку она была первой структурой, подвергшиеся изучению и разработке. Функциональная схема организации деятельности по-прежнему широко используется в компаниях среднего размера. Функциональная департаментализация – это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности. В принципе создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые они выполняют. Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей организации. Поскольку при функциональной департаментализации организации делится на блоки, имеющие четко очерченные задачи, то в компаниях обрабатывающей промышленности это – разделение по технологиям массового производства.

Традиционные функциональные блоки компании – это отделы производства, маркетинга и финансов. Это – широкие области деятельности или функции, которые имеются в каждой компании ля обеспечения достижения целей организации. Однако, конкретные названия таких отделов могут варьировать, и традиционные обозначения не дают точного описания важнейших функций некоторых направлений предпринимательской деятельности, особенно в сфере услуг.

Если размер всей организации или данного отдела велик, то основные функциональные отделы можно в свою очередь подразделить на более мелкие функциональные подразделения. Они называются вторичными или производными. Основная идея здесь состоит в том, чтобы максимально использовать преимущества специализации и не допускать перегрузки руководства. При этом необходимо соблюдать известную осторожность с тем, чтобы такой отдел (или подразделение) не ставили бы свои собственные цели выше общих целей всей организации.

Идея вторичных подразделений применима к любой организационной структуре. На рис. 3 показана структура организации, функциональные отделы которой разбиты на вторичные подразделения.

Преимущества и недостатки функциональной структуры показаны в табл. 1.

Имеющий опыт говорит о том, что функциональную структуру целесообразно использовать в тех организациях, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют решения стандартных управленческих задач. Функциональная структура не подходит для организации с широкой номенклатурой продукции, действующих в среде с быстро меняющимся потребительскими и технологическими потребностями, а также для организаций, осуществляющих свою деятельность в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различными социально-экономическими системами и законодательством. Для организаций такого типа наиболее подходящей будет дивизиональная структура.

ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА

В начале двадцатого столетия наиболее проницательные руководители некоторых компаний поняли, что традиционная функциональная структура более не отвечает их потребностям. При анализе размера, до которого доросли и планировали дорасти в ближайшем будущем эти организации, становилось очевидным, что дальнейшее использование функциональной схемы организации будут приводить к возникновению серьезных проблем. Если огромная фирма будет стремится втиснуть всю свою деятельность в три или четыре основных отдела, то для того, чтобы уменьшить сферу контроля каждого руководителя, до приемлемых масштабов, каждый такой отдел будет должен быть разбит на сотни подразделений. В свою очередь это приводит к тому, что цепь команд становится невероятно длинной и неуправляемой. Кроме того, многие из этих крупных фирм распространили свою деятельность на обширные географические регионы, так по одному так что по одному руководителю какой-либо функциональной области (например, маркетинга) очень трудно держать под контролем всю эту деятельность.

Ситуацию усложнила усилившаяся диверсификация деятельности ряда фирм. В предыдущих столетиях даже очень крупные фирмы занимались бизнесом только в одной или двух областях. Современные же фирмы очень часто ведут операции в совершенно различных сферах деятельности.

Чтобы справится с новыми проблемами, обусловленные размером фирмы, диверсификацией, технологией и изменениями внешней среды, руководство этих предусмотрительных фирм разработало дивизиональную организационную структуру, в соответствии с которой деление организации на элементы и блоки происходит по видам товаров или услуг, группам покупателей или географическим регионам.

ПРОДУКТОВАЯ СТРУКТУРА

Один из наиболее распространенных способов развития фирм состоит в том, чтоб они увеличивают ассортимент производимой и реализуемой продукции. Если управление этим процессом осуществляется успешно, то несколько продуктовых линий могут достигнуть настолько высокого объема продаж, что сами могут потребовать существенной структуризации и окажутся решающим фактором успеха организации в целом. Именно с этой проблемой столкнулись пионеры дивизиональной структуры. Решение было найдено при помощи дивизионально-продуктовой структуры организации, в которой создавались отделения по основному продукту. В настоящее время большинство крупнейших производителей потребительских товаров с диверсифицированной продукцией используют дивизионально-продуктовую структуру организации.

При этой структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, который (или которая) являются ответственными за данный тип продукции. Руководители вторичных функциональных служб должны отчитываться перед управляющим по этому продукту (рис 4).

Продуктовая структура позволяет крупной фирме уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшая фирма, выпускающая один-два вида продукции. Фирмы с продуктовой системой достигают больших успехов в производстве и реализации новой продукции, чем фирма с другими видами организационных структур. Быть может это потому, что в продуктовой структуре очень четко определенно, кто отвечает за получение прибыли: для нее характерен успешный контроль затрат и соблюдение графика отгрузок. Организации с такой структурой способны также быстрее, чем фирмы с функциональной структурой, реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Еще один положительный эффект того, что вся деятельность по данному продукту находится под руководством одного человека, состоит в улучшении координации работ.

Возможный недостаток продуктовой структуры – увеличения затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции. В каждом продуктовом отделении есть свои функциональные подразделения, но, возможно, не такого размера, чтоб максимально эффективно использовать имеющиеся технические средства и оборудование. В особенности эта проблема встает на заводах с массовым производством и оборудованием, которое как правило, может работать 24 часа в сутки.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ

Некоторые организации производят большой ассортимент товаров и услуг, которые отвечают запросам нескольких крупных групп потребителей и рынков. Каждая группа или рынок имеет четко определенные или специфические потребности. Если два или более клиентов становятся особенно важными для фирмы, она может использовать организационную структуру, ориентированную на потребителя, при которой все ее подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей (рис. 5). Цель такой структуры состоит в том, чтобы удовлетворить этих потребителей так же хорошо, как и организация, которая обслуживает всего одну их группу.

Преимущества и недостатки структуры, ориентированной на покупателя, в общем те же, что и у продуктовой структуры, если учесть различия, связанные с разной целевой функцией.

РЕГИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе, то может оказаться целесообразной структура организации по территориальному принципу, т.е. по месту расположения ее подразделений (рис. 6). Региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителями. Такой подход упрощает связь организации с клиентами, а также связь между членами организации.

ВЫБОР ОРИЕНТАЦИИ ОТДЕЛЕНИЙ

Различные типы дивизиональной структуры имеют одни и те же преимущества и недостатки потому, что имеют одну и ту же цель – обеспечить более эффективную реакцию организации на тот или иной фактор окружающей среды. Продуктовая структура позволяет легко справляться с разработкой новых видов продукции, исходя из соображений конкуренции, совершенствования технологии или удовлетворение потребностей покупателей. Региональная структура позволяет организации более эффективно учитывать местное законодательство, социально-экономическую систему и рынки по мере географического расширения ее рыночных зон. Что касается структуры, ориентированной на потребителя, она дает организации возможность наиболее эффективно учитывать запросы тех потребителей, от которых она более всего зависит. Таким образом, выбор дивизиональной структуры должен быть основан на том, какой из этих факторов наиболее важен с точки зрения обеспечения реализации стратегических планов организации и достижения ее целей.

АДАПТИВНЫЕ СТРУКТУРЫ

Начиная с 60-х годов некоторые организации столкнулись с таким положение, когда внешние условия их деятельности менялись так быстро, проекты становились настолько сложными, а технологии развивались так стремительно, что недостатки бюрократической организации управления, описанные Мертоном и другими критиками, стали перевешивать их достоинства. По существу стройность традиционной организационной структуры (особенно там, где цепь команд длинная) может замедлять взаимодействие и процедуру выработки решений до такой степени, что организация больше не могла эффективно реагировать на происходящие изменения. Чтобы организации имели возможность реагировать на изменения окружающей среды и внедрять новую технологию, были разработаны адаптивные организационные структуры.

АДАПТИВНЫЕ И МЕХАНИЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ

С начала 60-х годов многие организации стали разрабатывать и внедрять новые, более гибкие типы организационных структур, которые по сравнению с бюрократией были лучше приспособлены к быстрой смене внешних условий и появлению новой наукоемкой технологии. Такие структуры называются адаптивными, поскольку их можно быстро модифицировать в соответствии с изменениями окружающей среды и потребностями самой организации. Еще одно название этих более гибких систем – органические структуры. Оно связанно с их возможностями адаптироваться к изменениям в окружающей среде подобно тому, как это делают живые организмы. Органические или адаптивные структуры – это не просто какая-то вариация бюрократии, каковой является дивизиональная структура. Органическая структура строится на целях и допущениях, радикально отличающихся от тех, что лежат в основе бюрократии.

Вот какое сравнение органических и бюрократических структур дают Том Бернс и Г.М. Сталкер, английские ученые-бихевиористы, изучавшие зависимость успешного функционирования организации от ее структуры. бюрократические структуры они называют МЕХАНИЧЕСКИМИ:

«В механической структуре проблемы и задачи, с которыми сталкивается организация в целом, разбиваются на множество мелких составляющих по отдельным специальностям. Каждый специалист решает свою задачу как нечто обособленное от реальных задач, стоящих перед организацией в целом , как будто его задача – предмет субконтракта. «Кто- то там наверху» должен решать, насколько эти частные задачи соответствуют задачам всей организации. Технические методы и средства решения задач, права и обязанности каждого функционального элемента механической системы точно определены. Взаимодействие в системе управления происходит в основном из вертикали, т.е. между начальником и подчиненным. Производственная деятельность и поведение персонала регламентируется инструкциями и решением руководства. Такая управленческая иерархическая система строится на том, что вся информация о положение фирмы и ее задачах доступна или может быть доступна только главе фирмы. Управление такой организацией, хорошо известное по многочисленным схемам, как сложная иерархическая структура, использует очень простую систему контроля, где информация поступает снизу вверх, подвергаясь последовательному усилению.

Когда возникающие проблемы и требуемые действия нельзя разложить на отдельные элементы и распределить по специалистам в соответствии с четко определенной иерархической ролью каждого, органические системы адаптируются к нестабильным условиям. В этом случае сотрудники должны свои конкретные задачи в свете задач фирмы в целом. Значительная часть формальных характеристик и определения должностных обязанностей (в категориях полномочий, ответственности, а также методов), отпадает, т.к. их необходимо постоянно пересматривать в результате взаимодействия с другими участниками данной задачи. Это взаимодействие происходит как по вертикале, так и по горизонтали. Взаимодействие между сотрудниками различных рангов напоминают скорее консультацию двух коллег, чем приказ начальника подчиненному. Руководителя такой организации уже не считаются всезнающими».

Как мы уже отмечали, эти новые органические типы организационных структур нельзя в любой ситуации отмечать более эффективными, чем механические.

Более того, как показали Бернс и Сталкер, органическая и механическая структуры представляют собой лишь две крайние точки в континууме таких форм. Реальные структуры реальных организаций лежат между ними, обладая признаками как механическими, так и органических структур в разных соотношениях. Кроме того, весьма часто бывает так, что различные подразделения внутри одной и той же организации имеют разные структуры. Так, в крупных организациях у одних подразделений может быть механическая структура, а у других органическая. Часто руководство организации использует в производственных подразделениях механические структуры, а научно-исследовательских - органические.

Два основных типа органических структур, используемых сегодня, - это проектные и матричные организации.

ПРОЕКТНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Проектная организация - это временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества, не выходя за пределы установленной сметы. Когда проект завершен, команда распускается. Ее члены переходят в новый проект, возвращаются к постоянной работе в своем «родном» отделе или уходят из этой организации.

Основное преимущество проектной организации в том, что она концентрирует все усилия на решении одной-единственной задачи. В то время как руководитель обычного отдела должен разрываться между несколькими проектами одновременно, руководитель проекта концентрируется исключительно на нем.

Существует несколько типов проектных организаций. В так называемых чистых или сводных проектных структурах временная группа специалистов в сущности представляет собой уменьшенную по масштабам копию постоянной функциональной структуры данной организации. В этом случае руководителю проекта полностью подчинены и все члены группы, и все выделенные для решения этой задачи ресурсы. Чисто проектные структуры используются только для решения каких-либо особенно крупномасштабных задач, например, для создания космического корабля. В случае менее крупных проектов затраты на дублирование уже существующих в организации служб в проектной структуре становятся непозволительными. В таких относительно небольших проектах руководитель в основном является консультантом высшего руководства фирмы. Кто-нибудь из высшего руководства организации координирует реализацию проекта в рамках обычной функциональной структуры.

МАТРИЧНЫЕ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Наиболее широко известный вариант проектной организации настолько сильно отличается от только что описанных ее типов, что заслуживает отдельного названия. Он называется матричной организацией. Начало применению матричной организации было положено средними по размеру авиакосмическими фирмами в 50-е и 60-е годы двадцатого столетия. Эти фирмы были слишком малы, чтобы оказалась эффективной чисто проектная организация. Тем не менее, они были достаточно велики, чтобы столкнуться с проблемами, порождаемыми функциональными структурами, в которых интеграция происходит только на самой вершине пирамиды управления. Для того, чтобы использовать преимущества и функциональных и проектных структур, такие фирмы, как «Дженерал Электрик», «Эквитабл Лайф Иншуэренс», «Ти Ар Дабл Ю», «Доу Кемикл» и «Шелл Ойл» провели эксперименты по наложению проектной структуры на постоянную для данной организации функциональную структуру.

Блок-схема подобной структуры показан на рис. 7. Она напоминает решетку, отсюда и название матричная структура.

В МАТРИЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно. Руководитель проекта обладает так называемыми ПРОЕКТНЫМИ ПОЛНОМОЧИЯМИ. Эти полномочия могут варьировать от почти всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически чистых штабных полномочий. Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права делегирует ему высшее руководство организации.

Руководители проектов в матричной организации отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Для того, чтобы они смогли добиться этого, все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их полное распоряжение. Руководители проекта также отвечают за планирование проекта, особенно за составление графика. Руководитель проверяет ход выполнения проекта, чтобы убедиться, что соблюдены запланированные затраты по проекту, его количественные, качественные и временные показатели. Руководители функциональных отделов делегируют руководителю проекта некоторые из своих обязанностей, решают, как и где должна быть сделана та или иная работа. Руководство функциональных отделов контролирует также ход выполнения задач.

Основной недостаток матричной структуры - ее сложность. Как указывает фирма «Дженерал Электрик» в своем «Бюллетене организации и планирования», «матричная структура - это слишком сложная, трудная и порой непонятная форма организации, чтобы постоянно прибегать к ней». Очень много проблем возникает из-за наложения вертикальных и горизонтальных полномочий, что подрывает принцип единоначалия. Исследования показывают, что такое наложение часто приводит к конфликтам». Джон Хамфри, президент «Форум Корпорейшы оф Норт Америка» (консультационной фирмы, специализирующейся на обучении управленческого персонала работе в условиях матричной организации), утверждает, что в таких структурах «ожидаемый результат может и не просматриваться, может так и не появиться опыт межличностного общения, могут не наладиться рабочие взаимоотношения».

Исследователи в области управления Стенли Дэвис и Пол Лоуренс указывают и на некоторые другие проблемы, возникающие в матричной организации: борьбу за власть, неприспособленность к неблагоприятным экономическим условиям, конформизм в принятии групповых решений, чрезмерные накладные расходы. Эти авторы указывают также, что поскольку «сотрудники не видят начальника, кому бы они подчинялись, существует тенденция к анархии, и весь контроль пытаются захватить функциональные руководители».

Несмотря на все эти возможные сложности, матричная организация стала использоваться во многих отраслях промышленности: химической, банковском деле и страховании, фасованных товаров, электронике и производстве вычислительной техники. Различные варианты матричной организации используются также в больницах, банках, правительственных учреждениях, профессиональных организациях. И легко понять почему. Матричная структура (если использовать ее эффективно) дает организации возможность получать некоторые преимущества, присущие как функциональным так и дивизиональным структурам. Матричная организация позволяет достичь определенной гибкости, которая никогда не присутствует в функциональных структурах, поскольку в них все сотрудники постоянно закреплены за определенными функциональными отделами. В матричной организации - обратная картина: поскольку сотрудники набираются из различных функциональных отделов для работы в конкретном проекте, по мере появления новых проектов трудовые ресурсы можно гибко перераспределять в зависимости от конкретных потребностей каждого проекта. Помимо значительно большей гибкости, матричная организация дает большую возможность координации работ, характерную для дивизиональных структур. Это достигается за счет создания должности руководителя проекта, который координирует все связи между участниками проекта, работающими в различных функциональных отделах.

ОРГАНИЗАЦИЯ КОНГЛОМЕРАТНОГО ТИПА

Еще один подход к созданию адаптивных организационных структур связан с появлением ОРГАНИЗАЦИИ ТИПА KOHPJIOMEPATA. Это не какая-то установившаяся и упорядоченная структура. Скорее вея организация приобретает форму, которая лучше всего подходит для данной конкретной ситуации. Так, в одном отделении фирмы может использоваться продуктовая структура, в другом - функциональная структура, а в третьем - проектная или матричная организация.

Руководство высшего звена корпорации отвечает за долгосрочное планирование, разработку политики, а также, за координацию и контроль действий в рамках всей организации. Эту центральную группу окружает ряд фирм, которые, как правило, являются либо независимыми экономическими единицами, либо фактически независимыми фирмами. Эти фирмы почти полностью автономны в отношении оперативных решений. Они подчинены основной компании, в основном, в вопросах финансов. Ожидается, что они достигнут намеченных показателей прибыльности и удержат затраты в пределах, установленных для всего конгломерата руководством высшего звена. Как выполнять эти обязанности - целиком отдается на усмотрение руководства соответствующей экономической единицы.

Еще одна серьезная причина, по которой фирмы, входящие в состав конгломерата, сохраняют свои собственные организационные структуры, состоит в том, что при этом можно очень быстро свертывать и развертывать деловую активность в различных областях с минимальным нарушением сложившихся связей. Между отдельными фирмами, входящими в состав конгломерата, почти не существует взаимозависимости в отличие от типичной департаментализации. Было бы немыслимо представить, например, что фирма с функциональной структурой ликвидировала бы свой отдел маркетинга только потому, что он работал ниже возможностей. Конгломерат, наоборот, может продать любую фирму, входящую в его состав, из-за ее неудовлетворительной деятельности и купить фирму, отличающуюся хорошими экономическими перспективами, и все эти изменения вряд ли даже будут замечены другими подразделениями конгломерата. Эти возможности сделали конгломераты очень популярными среди предпринимателей в наукоемких отраслях, где нужно быстро переходить к новым видам продукции и столь же быстро прекращать выпуск устаревших.

ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЕ И ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

При департаментализации особую значимость приобретает вопрос о том, как разделить деятельность сотрудников организации по горизонтали, т.е. определить, какие задачи должна решать каждая структурная единица. Другой важный момент построения организации - это деление работ по вертикали. Решать, в каком элементе иерархической структуре должны приниматься важнейшие решения, - дело высшего руководства организации. Это определяет форму организационной структуры и эффективность управленческих решений.

Здесь мы рассмотрим вопрос об относительном объеме полномочий, делегируемых различным элементам организационной структуры. Как мы установили в ходе анализа соотношений полномочий различных уровней управления, руководитель должен делегировать подчиненному по крайней мере такой объем полномочий, который необходим последнему для решения поставленных перед ним задач. Кроме того, если норма управляемости становится слишком высокой, то линейные полномочия должны быть делегированы и введены дополнительные уровни управления, чтобы не допустить потери координации. Эти требования носят, однако, самый общий характер, и существует множество различных способов делегирования полномочий в зависимости от того, какое конкретное решение необходимо принять.

Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫМИ. ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ - это такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. В сильно децентрализованных организациях управляющие среднего звена имеют очень большие полномочия в конкретных областях деятельности.

СТЕПЕНЬ ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ

На практике, однако, не встречается полностью централизованных или децентрализованных организаций. Такие организации представляют собой лишь предельные точки некоего континуума, между которыми лежат все встречающиеся на практике типы структур. Степень централизации варьирует от организации, где большая часть (если не все) полномочия, необходимые для принятия важнейших решений, остаются на высшем уровне управления, до организации, где большая часть таких прав и полномочий делегируется нижестоящим уровням управления. Разница состоит лишь в относительной степени делегирования прав и полномочий. Поэтому любая организация может быть названа централизованной или децентрализованной лишь в сравнении с другими организациями или в сравнении с собой же, но в другие периоды. Так, например, «Ай Би Эм» имеет относительно централизованную структуру управления, но расширяет использование децентрализованных структур. В Европе, например, «Ай Би Эм» подразделила все свои филиалы и отделения на пять экономических центров. Руководителям этих центров даны очень большие права для принятия решений, определяющих важнейшие экономические показатели отделений.

Понять, насколько данная организация централизованна в сравнении с другими, можно определив следующие ее характеристики:

1. Количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления. Чем больше количество тех решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем большая степень децентрализации.

2. Важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. В децентрализованной организации руководители среднего и нижнего звена могут принимать решения, связанные с затратами значительных материальных и трудовых ресурсов или направлением деятельности организации в новое русло.

3. Последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. Если руководители нижнего и среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более чем одну функцию, то организация, по-видимому, децентрализованная.

4. Количество контроля за работой подчиненных. В сильно децентрализованной организации руководство высшего звена редко проверяет повседневные решения подчиненных ему руководителей, исходя из предположения, что все эти решения правильные. Оценка действий руководства делается на основании суммарных достигнутых результатов, в особенности, уровня прибыльности и роста орган

В рамках одной и той же организации одни отделы могут быть более централизованы, чем другие. Управляющие магазинами и привилегированные арендаторы (например, в сети ресторанов «МакДоналдс» имеют почти неограниченную власть принимать решения в отношении своего персонала и некоторые полномочия в выборе закупаемых продуктов. В этой фирме решения о размещении новых ресторанов и магазинов принимаются в средних звеньях управления, в то время как решения, определяющие уровень цен и выпуск новых товаров, принимаются только высшим руководством. В обычных больницах административные функции имеют высокую степень централизации, но собственно медицинский персонал и, в первую очередь, лечащие врачи почти полностью автономны и независимы в своих действиях. В крупных университетах на разных факультетах степень, до которой преподаватель имеет право менять содержание читаемого им курса, может очень сильно варьировать.

Говоря о той или иной степени централизации или децентрализации организации, мы фактически определяем степень делегирования высшим руководством нижестоящим уровням управления своих полномочий по принятию важнейших решений в таких областях, как определение цен, разработка видов продукции, маркетинг и вопросы, связанные с эффективностью работы отдельных структурных единиц. Даже в большой степени децентрализованных организациях высшее руководство оставляет за собой право выносить решения по таким вопросам, как определение общих целей и задач организации, стратегическое планирование, формулирование политики фирмы в различных областях, коллективные договоры с профсоюзами, разработка финансовой и бухгалтерской системы фирмы. Ясно, что было бы глупо позволить руководству какого-либо одного отдела диктовать, как должна работать организация в целом. По аналогичным причинам руководство высшего звена должно оставлять за собой контроль за расходами и стратегическими планами своих важнейших отделений.

Хотя в организациях с сильно децентрализованными структурами полномочия принимать решения должны делегироваться руководству среднего звена, важнейшие решения в крупных фирмах все равно принимаются только служащими, занимающими достаточно высокие должности на уровне не ниже руководства отдела. Такая форма децентрализации в крупных фирмах называется федеральной децентрализацией.

ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ СТЕПЕНЬ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ

Вскоре после первой мировой войны многие фирмы осознали серьезность потенциальных проблем, заключавшихся в функциональных централизованных структурах. Хотя функциональная организация и централизованный порядок принятия решений в прошлом доказал свою эффективность, по мере расширения номенклатуры продукции этих фирм, проявления активности в новых областях бизнеса, выхода на международные рынки, руководство высшего звена осознало, что количество и сложность решений, которые они должны принимать, превышает их возможности. Руководство этих фирм пришло к выводу, что для обеспечения дальнейшего роста и развития организации, а также эффективности решений, принимаемых по ключевым вопросам, необходимо делегировать некоторые важные полномочия нижестоящим иерархическим уровням управления. Таким образом, эти организации стали переходить к децентрализованной структуре управления, при которой за высшим руководством остается решение вопросов долгосрочного планирования, распределения ресурсов фирмы по отделениям, координации и оценки деятельности отделений. Руководителям отделений было делегировано право принимать решения в области, непосредственно связанных с продукцией и услугами, за которые они отвечают.

Эта тенденция реорганизовывать структуру фирмы в соответствии ее стратегическими планами есть еще одна форма проявления уже приводившегося нами тезиса о том, что стратегия определяет структуру - тезиса, который получил очень много экспериментальных подтверждений.

Согласно результатам проведенного всеобъемлющего научного исследования, четыре отрасли отличаются наиболее высокой степенью децентрализации - это транспорт, химическая электротехническая и резинотехническая промышленность. По сравнению с более централизованными отраслями (пищевой и бумажной промышленностью, металлургией и машиностроением), эти отрасли отличаются высокой степенью диверсификации продукции и активностью на международных рынках.

У децентрализованных структур сегодня много сторонников. Частично это объясняется тем, что в них заложена мысль о том, что людям изначально присуща способность успешно справляться с поставленными задачами, а частично - многочисленными подтверждениями эффективности таких структур. Одно из наиболее ярких и убедительных доказательств было представлено Питером Друкером. Он был одним из первых, кто начал изучать, быть может, самый серьезный в мировой истории опыт создания децентрализованной организации и заключил, что «основное правило для любой организации состоит в том, чтобы вовлекать наименьшее число уровней управления и создавать кратчайшую цепь команд».

Очевидно, что многие руководители согласны с этим выводом. Большинство крупных американских корпораций имеют децентрализованную организацию. Их общая структура базируется на принципе федеральной децентрализации, при которой руководители важнейших отделений могут действовать почти полностью автономно во всем, что касается производимой ими продукции. Однако даже самые ярые сторонники децентрализации признают, что она не является единственным средством для любой ситуации. И централизация, и децентрализация имеют свои недостатки и преимущества, соотношение которых определяется внешними и внутренними переменными. Основные достоинства централизованных и децентрализованных структур в сводном виде показаны в табл. 2. Недостатки централизации состоят в том, что она закрывает пути получения преимуществ децентрализации, и наоборот.

ИНТЕГРАЦИЯ СТРУКТУРЫ

На протяжении всей главы мы неоднократно подчеркивали, что не существует одной, оптимальной для всех ситуаций структуры организации. Как и во всех процессах управления, в проектировании организаций существует только НАИБОЛЕЕ ПОДХОДЯЩИЙ ДЛЯ ДАННОЙ СИТУАЦИИ СПОСОБ. Относительная эффективность того или иного типа организационной структуры определяется различными внешними и внутренними факторами. Если одни подразделения организации функционируют в окружении, отличающемся от окружения других подразделений, то соответственно должны различаться и их структуры. Другой важный фактор проектирования организации связан с ее интеграцией или, как ее часто называют координацией.

Мы уже говорили о том, что современные организации делятся на подразделения по видам специализации. Подобная специализация в рамках организационной структуры резко увеличивает потенциальную эффективность организации. Однако для того, чтобы реализовать этот потенциал, руководству необходимо ввести в организационную структуру механизм координации и интеграции всех этих подразделений. Определение этого термина в том смысле, в каком он используется здесь, дано Лоуренсом и Лорхом: «ИНТЕГРАЦИЯ - это процесс достижения единства усилий всех подсистем (подразделений) организации для реализации ее задач и целей». Так же как для того, чтобы наше тело было здоровым и ловким, ему нужна хорошо скоординированная мускульная система, система дыхания и кровообращения, нервная система, так и важнейшее условие обеспечения эффективности реорганизации - это единство целей. Являясь элементом как процесса планирования, так и организации, единство целей не дает подразделениям организации возможности тянуть ее в разных направлениях и распылять ее силы и способности достичь общих целей организации.

ВЛИЯНИЕ ИНТЕГРАЦИИ НА ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Для того, чтобы достаточно эффективно интегрировать организацию, руководство высшего звена должно постоянно иметь в виду общие цели организации и столь же постоянно напоминать всем сотрудникам о необходимости концентрировать свои усилия именно на общих целях. Совершенно недостаточно того, что каждое подразделение и каждый сотрудник организации будут работать эффективно сами по себе. Руководство должно рассматривать организацию как открытую систему. Так же как наш мозг не сможет нормально работать, если легкие не будут поглощать кислород, так и «здоровье» организации в целом будет страдать, если одно или два подразделения не будут достаточно эффективно интегрированы в ее общей структуре. Более того, следует иметь в виду, что так же как и человеческий организм может продолжать работать на пределе своих возможностей еще некоторое время после того, как какой-либо внутренний орган начинает отказывать или работать не в полную силу, так и плохая интеграция может начать сказываться на эффективности организации только месяцев через шесть или даже через год после возникновения подобной ситуации.

МЕТОДЫ ДОСТИЖЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ИНТЕГРАЦИИ

Существует несколько методов эффективной интеграции организации, в сводном виде показанных на рис.8. Важно подчеркнуть, что выбор подходящего метода интеграции зависит от среды, в которой этой организации приходится действовать. Один из них, который предпочитают представители школы административного управления, состоит в разработке соответствующих правил и процедур. Однако по оценкам теоретика управления Джеймса Томпсона, этот метод эффективен лишь в условиях относительно устойчивой и прогнозируемой внешней среды . (Правила и процедуры - это фактически запрограммированные решения, которые лучше всего подходят для повторяющихся ситуаций. Если окружающая среда быстро меняется, то возникающие ситуации не носят повторяющегося характера). В организациях, действующих в быстроменяющихся условиях, более эффективный способ интеграции состоит в установлении крепких личных связей и взаимоотношений, в расширенном использовании таких организационных форм как комитеты, временные рабочие группы, комиссии и межотдельские совещания.

ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Организации создают структуры для того, чтобы обеспечивать координацию и контроль деятельности своих подразделений и работников. Структуры организаций отличаются друг от друга сложностью (т. е. степенью разделения деятельности на различные функции), формализацией (т. е. степенью использования заранее установленных правил и процедур), соотношением централизации и децентрализации (т. е. уровнями, на которых принимаются управленческие решения).

Структурные взаимосвязи в организациях находятся в центре внимания многих исследователей и руководителей. Для того чтобы эффективно достигались цели, необходимо понимание структуры работ, подразделений и функциональных единиц. Организация работы и людей во многом влияет на поведение работников. Структурные и поведенческие взаимосвязи, в свою очередь, помогают установить цели организации, влияют на отношения и поведение работников. Структурный подход применяется в организациях для обеспечения основных элементов деятельности и взаимосвязей между ними. Он предполагает использование разделения труда, охвата контролем, децентрализации и департаментализации.

Структура организации -- это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации. Ее можно понимать как установленную схему взаимодействия и координации технологических элементов и персонала. Схема любой организации показывает состав отделов, секторов и других линейных и функциональных единиц. Однако она не учитывает такой фактор, как человеческое поведение, который влияет на порядок взаимодействия и его координацию.

Рассмотрим цели, морально-этические ценности и принципы компании ООО «Эй-Пи Трейд». Изучая данный аспект деятельности компании, необходимо отметить, что головная компания - P&G, активно пропагандирует и контролирует осуществление единого стиля работы всех филиалов. Для данной компании торговые марки и коллектив компании - основа успеха. Сотрудники P&G воплощают в жизнь морально-этические ценности компании, добиваясь главной цели - улучшить жизнь потребителей. Цель компании - производить товары и услуги наивысшего качества и потребительской ценности, улучшающие жизнь потребителей во всем мире. Деятельность компании построена на принципе - «Потребители помогают занять ведущие позиции по уровню продаж, обеспечить процветание бизнеса, что способствует повышению благосостояния работников и акционеров, а также тех регионов, где работают представительства компании». Принципы компании основаны на уважении личности каждого. Интересы компании и работника неразделимы, цели четко определены, новаторство - основа успеха. Организация активно взаимодействует с внешним окружением, которое состоит из конкурентов, партнеров, потребителей; особую оценку получает профессионализм работников компании и их стремление быть лучшими в своем деле. За основу своего стиля жизни компания избрала взаимодействие и взаимопомощь. Для ООО «Эй-Пи Трейд», кроме выше рассмотренных корпоративных аспектов, главная цель деятельности - это получение прибыли, обеспечение стабильности компании и создание рабочих мест. Миссия ООО «Эй-Пи Трейд» - улучшение качества жизни людей, удовлетворяя растущие потребности в чистоте, красоте и комфорте. Облегчая доступ к высококачественным товарам и услугам, способствовать экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией. Девиз компании: «Мы делаем красоту естественной, чистоту незаметной, а комфорт неизбежным». Особое внимание в компании уделяется морально-этическим аспектам деятельности, которые включают в себя честность, лидерство, хозяйское отношение к работе, стремление к победе, взаимное доверие сотрудников друг к другу

Общее число работников компании составляет около 200 человек. Понятие персонала ООО «Эй-Пи Трейд» характеризуется численностью и составом занятых на нем работников. В соответствии с действующим порядком учета на предприятиях торговли выделяются мужчины в возрасте до 30 лет; от 30 до 60 лет; свыше 60 лет; а женщины соответственно до 30 лет; от 30 до 55 лет; свыше 55 лет. В целях эффективного управления движением персонала в ООО «Эй-Пи Трейд» принята более детальная группировка работников по возрасту.

ООО «Эй-Пи Трейд», являясь официальным дистрибьютором компании PG, осуществляет процесс централизованного планирования «сверху вниз». Плановые директивы разрабатываются на высшем уровне управления, где определяются цели, основные направления и главные хозяйственные задачи развития компании. Кроме того, на этом уровне предпринимаются попытки объединить все звенья производственного механизма.

На более низких ступенях управления, т.е. на уровне каждого из отделов компании, эти цели и задачи конкретизируются применительно к деятельности каждого из них. Это технологическое планирование, устанавливающее пропорции и объемы поставок, продаж по всем видам продукции. После соответствующего согласования плановых заданий с конкретными исполнителями: начальниками отделов, менеджерами, планы окончательно утверждаются высшим руководством. Существующая в ООО «Эй-Пи Трейд» организация процесса планирования свидетельствует о централизации важнейших решений в области планирования в высшем звене управления компании и, вместе с тем, предоставляет определенную самостоятельность отделам в разработке календарных планов на базе показателей, единых для всей фирмы.

Для того чтобы иметь возможность правильно определить цели и задачи для каждого отдела, руководство компании должно располагать данными о состоянии и развитии каждого конкретного рынка и каждого отдельного продукта на рынке. Эти данные содержатся в программах маркетинга ООО «Эй-Пи Трейд», которые ложатся в основу разработки плана по всем отделам. Аппарат, осуществляющий внутрифирменное планирование, включает функциональные подразделения на разных уровнях управления. Высшее звено системы планирования составляет в ООО «Эй- Пи Трейд». Плановый комитет, состоящий из руководителей отделов компании во главе с директором. Плановый комитет подготавливает решения по наиболее важным проблемам стратегии и политики фирмы, выполняет координационные и аналитические функции, участвует в формулировании основных целей и задач фирмы на длительную перспективу. Подготавливаемые Плановым комитетом рекомендации выносятся на рассмотрение и, после одобрения, включаются в форме конкретных мероприятий в перспективный план развития фирмы. На этом уровне управления компанией формируются исходные положения для оптимального распределения внутрифирменных ресурсов в течение определенного планового периода. ООО «Эй-Пи Трейд» в своей деятельности применяет два вида планирования: долгосрочное или стратегическое планирование и годовое финансовое планирование. Стратегическое планирование осуществляется, как правило, небольшой группой специалистов при высшем руководстве фирмы, которая и концентрирует свое внимание на разработке долгосрочных решений, принимаемых фирмой на основе экономического анализа рыночной ситуации. Ввиду сложности этого процесса в нем используются такие инструменты планирования, как эконометрические прогнозы или модели, разработанные специалистами. Стратегическое планирование имеет цель дать обоснованную оценку будущей рентабельности отделений и филиалов, на этой основе далее принимаются решения по поводу прекращения того или иного вида предпринимательской деятельности или внедрения в новые сферы деловой активности. Текущее или годовое планирование основывается в ООО «Эй Пи Трейд» на показателях стратегического плана. Годовой план (бюджет) - оперативный документ, согласно которому отделение определяет планируемый на текущий год объем продаж, составляет план по использованию рабочей силы, капиталовложений, выпуска новых видов продукции. В годовом плане детализируются планы производства и сбыт поквартально и помесячно, а также устанавливаются задания для низовых уровней управления. Процесс разработки годового плана начинается с прогноза объема продаж товаров и услуг. Затем рассчитываются издержки производства и намечаемая прибыль. В рамках фирмы составляются планы по каждому из его отделов, выступающих центрами издержек производства. Управление ими осуществляется на основе показателей отклонения расходов от бюджета. Составление бюджета или сметы расходов обычно начинается с разработки нормативов трудовых затрат в рублях, затрачиваемых на единицу выпускаемой продукции. Затем определяются от достигнутого затраты на сырье и материалы исходя из установленных нормативов трудовых затрат на единицу продукции. Расходы, не зависящие от объема производства, могут быть включены в бюджет как накладные расходы к нормативу трудовых затрат или не включаются совсем. Общая норма затрат на единицу выпускаемой продукции выступает как показатель, который периодически (раз в неделю или в месяц) сравнивается с количеством действительно затраченных человеко-часов производственной работы и со стоимостью сырья и материалов.

Характер планирования зависит от структуры фирмы. «Эй-Пи Трейд», являясь специализированной компанией, основной упор в планировании делается на разработку структуры фирмы и обоснование новых инвестиционных проектов. Предложение и решение этих вопросов сосредоточено на высшем уровне управления, поскольку именно там имеется вся информация. Поэтому в «Эй-Пи Трейд» подготовка плана ведется более централизованно и «сверху вниз». Приоритетное значение здесь играют цели: увеличение доли на рынке, рост объема продаж и прибыли. Временной горизонт планирования в компании равен пяти годам, а прогнозирование охватывает длительный период на перспективу. Контроль за деятельностью компании осуществляется на основе финансовых показателей непосредственно высшим руководством фирмы.

Главная цель управления ООО «Эй-Пи Трейд» состоит в формировании численности и состава работников, отвечающих специфике деятельности данного торгового предприятия и способных обеспечивать основные задачи его развития в предстоящем периоде. Процесс управления персоналом торгового предприятия базируется на следующих основных принципах:

1.Система формирования и использования персонала торгового предприятия должна быть подчинена общей стратегии его развития. Управление персоналом должно быть интегрировано со стратегией управления товарооборотом и торговыми услугами, развития материально-технической базы, финансового развития торгового предприятия.

2. В процессе управления персоналом должна преследоваться цель стабилизации состава работников. С экономических позиций высокая текучесть персонала на предприятиях торговли обходится очень дорого даже по отношению к рабочим специальностям, а опытных, высококвалифицированных специалистов и менеджеров заменить очень сложно.

3.В процессе управления персоналом небольших магазинов следует отказываться от жесткой классификации работ. Наибольшая эффективность использования персонала таких магазинов достигается при совмещении профессий работников для обеспечения выполнения необходимого объема разных видов работ.

4.Отбор работников, на которых намечено распространить гарантию занятости в фиксированном периоде, должен осуществляться на конкурсной основе. В первую очередь этот принцип относится к наемным работникам - главным менеджерам и специалистам торговых предприятий, но может быть распространен и на квалифицированных продавцов по реализации товаров наиболее сложного ассортимента. В процессе конкурсного отбора предпочтение должно отдаваться работникам, которые обладают не только высокой квалификацией, но и способностью к индивидуальному поиску, адаптации к конъюнктуре потребительского рынка.

5. В процессе формирования и использования персонала необходимо учитывать трудовую мотивацию основных работников и стремиться к ее реализации в рамках возможностей торгового предприятия. Формирование трудовой мотивации отражает изменения ценностных приоритетов работников в условиях перехода к рыночной экономике, желание наемных работников к сотрудничеству и партнерству с владельцами предприятия на долгосрочной основе,

1. В процессе управления персоналом торгового предприятия должны обязательно учитываться правовые нормы государственного регулирования занятости и оплаты труда. Это относится к порядку приема работников на работу, обеспечению соответствующих режимов и условий их труда, соблюдению минимальной границы заработной платы, обеспечению соответствующих социальных выплат и другим установленным правовым нормам в этой сфере. Анализ эффективности организационной структуры ООО «Эй-Пи Трейд» позволяет сделать вывод о том, что структура управления построена с учетом особенностей направлений деятельности компании.

Данная схема отлажена и поступательно работает, обеспечивая прибыль предприятия.

Управление численностью и составом работников ООО «Эй-Пи Трейд» является наиболее ответственным звеном в общей системе функций управления персоналом торгового предприятия. Основной целью управления численностью и составом персонала компании является оптимизация затрат труда на выполнение основных видов работ, связанных с деятельностью торгового предприятия, и обеспечение заполнения необходимых рабочих мест работниками соответствующих профессий, специальностью и уровнем квалификации. Управление численностью и составом персонала охватывает ряд последовательно выполняемых этапов работ.

1. Проектирование трудовых процессов в ООО «Эй-Пи Трейд» предусматривает определение общего объема работ и его распределение в разрезе отдельных групп исполнителей. Общий объем выполняемых работ в компании определяется, прежде всего, планируемым объемом и составом оптового товарооборота, а также номенклатурой и объемом оказываемых ими дополнительных услуг оптовым покупателям. Определенное влияние на формируемый объем работ оказывают также размеры торговой площади и используемые торговые технологии (в первую очередь применяемый метод продажи товаров). Общий объем выполняемых работ должен быть распределен между отдельными группами исполнителей. Такое распределение основано на разделении труда в компании, т.е. на обособлении различных видов деятельности торгового предприятия.

2. Планирование численности работников отдельных должностей, профессий и уровней квалификации предусматривает установление планового количества этих работников. Планированию состава и общей численности работников действующего предприятия предшествует анализ динамики персонала, и эффективности использования рабочего времени в предплановом периоде.

Основной задачей анализа динамики персонала является установление тенденций изменения его количественного и качественного состава с позиций соответствия темпам развития хозяйственной деятельности торгового предприятия. В этих целях темпы развития численности отдельных категорий работников сопоставляются с темпами развития товарооборота, объема реализованных платных услуг, валового дохода, прибыли и некоторых других показателей. Особое внимание в этом разделе анализа должно быть уделено изучению тенденций изменения профессионального и квалификационного состава работников, его соответствия объемам и сложности отдельных видов работ, выполняемых на предприятии.

Предотвращение увольнения работников по собственному желанию обеспечивается выявлением и удовлетворением их трудовой мотивации, а также обеспечением адаптации вновь принятых работников (особенно в первые шесть месяцев их работы). Эффективное использование сформированного в компании персонала в значительной степени обеспечивается разработкой системы мероприятий, направленных на повышение производительности труда. Основной целью управления производительностью труда является поиск и реализация возможных резервов ее роста при обеспечении высокого уровня торгового обслуживания покупателей. Процесс построения системы таких показателей основывается на следующих основных принципах:

а) понятие производительности труда применимо ко всем категориям и профессиям работников торгового предприятия;

б) производительность труда на торговом предприятии характеризует затраты только живого труда.

Основной целью управления стимулированием труда является обеспечение роста доходов персонала и дифференциации их выплат в соответствии с трудовым вкладом отдельных работников в общие результаты деятельности торгового предприятия. В компании существует следующая система бонусов при выполнении плана. На примере торгового представителя это выглядит так: при окладе в 10 000 руб. и выполнении плана на 80% бонусная выплата составляет 2000 руб., соответственно, при 90 % плана - бонус 3 000 руб.

В рамках развития мотивации сотрудников в ООО «Эй-Пи Трейд» активно применяется и следующая система бонусов: право на амортизационные выплаты за использование личного автомобиля и компенсация затрат на топливо имеют работники, которые для выполнения своих обязанностей должны использовать личный автомобиль; ежегодная вакцинация сотрудников (производится всем желающим за счёт средств Компании); повышение квалификации. В качестве бонуса компания может оплачивать получение высшего образования в размере 50% от стоимости обучения, и 100% при обучении по программам, связанным с повышением профессионального уровня; дополнительная медицинская страховка. Оплата компанией медицинских услуг на определенную сумму в год; компенсация сотового телефона. Для отдельной категории сотрудников компании, использующих телефон в служебных целях и состоящих в корпорации; премирование сотрудников филиалов по результатам работы за квартал, выплачивается при условии выполнения филиалом квартального плана продаж; Новогодние подарки детям приобретаются за счёт средств компании для детей сотрудников в возрасте до 12 лет; возможность приобретения товара реализуемого компанией со скидкой. Предоставляется всем сотрудникам компании; детские лагеря оплачиваются компанией по ставке фонда социального страхования; для работников склада выдаётся 0,5 литра молока в день на каждого сотрудника; материальная помощь в связи с событиями в жизни работников (ограбление, пожар, потеря близких); беспроцентная ссуда. Предоставляется сотрудникам отдела продаж, проработавшим не менее года, с целью приобретения автомобиля для использования в служебных целях, со сроком погашения 1,5 года; премирование лучших сотрудников - по итогам аттестации сотрудникам выплачиваются ежемесячные премии к зарплате, процент которых зависит от полученного рейтинга. Управление стимулированием труда охватывает ряд последовательно выполняемых этапов работ:

1. Выбор форм и систем заработной платы представляет собой начальный этап организации стимулирования труда персонала. На предприятиях торговли применяются две формы оплаты труда: повременная и сдельная. При повременной форме заработная плата начисляется работнику по его тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время. Сдельная форма представляет собой оплату в зависимости от выполненного объема работ по заранее установленным сдельным расценкам.

2. Построение на предприятии тарифной системы заработной платы представляет собой важный этап организации стимулирования труда на тех предприятиях торговли, где заняты работники различной квалификации и где имеются существенные различия в сложности выполняемых работ.

3. Построение системы дополнительного стимулирования отдельных аспектов трудовой активности работников призвано усилить трудовую мотивацию персонала.

Эта система использует различные формы - премирование за текущие результаты хозяйственной деятельности; доплаты и надбавки; различные единовременные поощрения за результаты труда; премиальные выплаты по итогам работы за год и другие (социальные выплаты персоналу в различных их формах в эту систему не входят, так как они не связаны со стимулированием труда). Каждая премиальная система включает в себя в качестве обязательных элементов: показатели премирования; условия премирования; размеры и шкалу премирования; круг премируемых работников. Показатели премирования, за выполнение которых осуществляются стимулирующие выплаты, являются основой построения премиальной системы. Размеры и шкала премирования определяют величину премии. Для этого, прежде всего, устанавливается исходная база премирования. Она представляет собой количественную характеристику (или степень выполнения) показателя премирования, начиная с которой выплачивается премия. Собственно шкала премирования устанавливает конкретную форму связи между степенью выполнения показателя премирования и размером премии. Круг премируемых работников предопределяется выбранным показателем премирования; за его выполнение премируются только те работники, которые имеют к нему непосредственное отношение. Доплаты и надбавки представляют собой одну из дополнительных форм стимулирования персонала, непосредственно примыкающую к тарифной системе, т.е. рассматриваются как временное или систематическое увеличение тарифной части заработка. Доплаты к заработной плате представляют собой денежные выплаты, с помощью которых компенсируются дополнительные затраты или сложные условия труда отдельных работников. Основными их видами являются доплаты за совмещение профессий и увеличение объемов выполняемых работ; за выполнение наряду со своей основной работой обязанностей временно отсутствующих работников; за руководство бригадой или другим структурным подразделением при полном объеме выполнения основной работы; за работу в ночное время, в выходные или праздничные дни и др. Единовременные поощрения применяются в случае необходимости оперативно отметить какое-либо трудовое достижение работников; за выполнение заранее определенных разовых заданий, выходящих за рамки обязанностей работников; в связи с юбилеями работников, выходом их «а пенсию и в некоторых других аналогичных случаях.

В составе прибыли планируются средства на выплату надбавок и доплат, не предусмотренных законодательством или сверх размеров, установленных действующим законодательством; единовременных поощрений за результаты труда; премий по итогам работы за год (социальные выплаты работникам за счет прибыли к средствам на стимулирование труда не относятся).

Для того, чтобы результаты контроля ООО «Эй-Пи Трейд» можно было оценить наиболее эффективно, конечные цели и ключевые результаты должны быть хорошо определены. С точки зрения оценки результатов коммерческой деятельности контроль в ООО «Эй-Пи Трейд» направлен на оценку стратегических альтернативных вариантов, долгосрочных ключевых результатов, степени их достижения, прежде всего, в разрезе года. Их оценивают на уровне фирмы, подразделения, работника. Контроль должен быть направлен на результаты как коммерческой, так и вспомогательной деятельности. Рассматривая систему контроля в ООО «Эй-Пи Трейд», необходимо последовательно проанализировать применяемый вид контроля в компании. Контроль в ООО «Эй-Пи Трейд», это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности. Процесс контроля в компании состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Не требует доказательств тот факт, что каждая организация представляет собой весьма сложную в техническом и экономическом плане структуру. И от выбора стратегии ее работы, от конкретного способа взаимодействия и сопряжения звеньев ее составляющих, зависит если не успех предприятия целиком, то очень значительная его часть.

Оргструктуры управления - как раз тот связующий элемент, который позволяет всем разрозненным подразделениям осуществлять свою работу согласованно, в едином ключе поставленной перед организацией задачи. Совершенно логично, что каждому предприятию, занимающемуся конкретным видом деятельности необходима определенная организационная структура, которая отвечала бы именно таким требованиям, какие предъявляются к этому предприятию в его специфических условиях.

В последнее время большое распространение получили эксперименты с разработкой и внедрением новых оргструктур, являющихся самыми разнообразными комбинациями уже известных видов и типов. При таком подходе каждая организация стремится приспособить и совместить несколько структур, адаптируя их под свои конкретные нужды.

организационная структура интеграция управление

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении важно подчеркнуть, что экспериментирование с разработкой и введением новых структур управления стало характерной чертой последнего десятилетия XX в. В ходе этих экспериментов нередко используются самые разнообразные комбинации известных видов и типов структур, приспосабливаемых организациями к конкретным условиям их функционирования. Но все же главная тенденция состоит в том, что каждая последующая структура становится более простой и гибкой по сравнению с ранее действовавшими. При этом называются следующие десять требований и характеристик формирования эффективных структур управления:

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, в том числе графиков и процедур, на запросы потребителей;

5) создание условий для гибкой комплектации продукции;

6) минимизация запасов;

7) быстрая реакция на изменения;

8) гибко переналаживаемое оборудование;

9) высокая производительность и низкие затраты;

10) безупречное качество продукции и ориентация на прочные связи с потребителем.

Можно не сомневаться в том, что в ближайшем будущем мы столкнемся с большим разнообразием структур, каждая из которых будет отвечать потребностям конкретной организации.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Рисунок 1



Рисунок 2



Рисунок 3



Рисунок 4



Рисунок 5



Рисунок 6



Рисунок 7

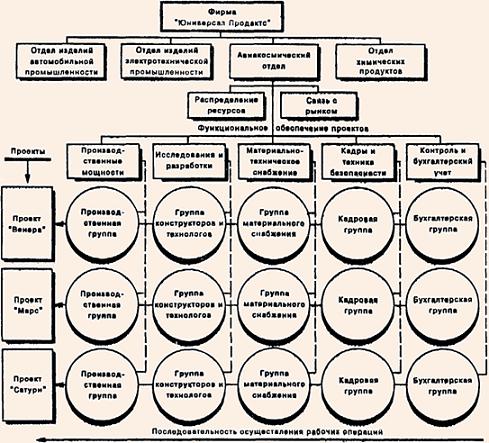


Таблица 1: преимущества и недостатки функциональной структуры

|  |  |
| --- | --- |
| Подходящие способы интеграции | Типы окружающей среды |
| Правила  Процедуры  Графики  Иерархические структуры управления | Относительно устойчивая и прогнозируемая внешняя среда с замедленными изменениями рынка, используемых технологий и фирм-конкурентов.  Организация или ее подразделения, обычно характеризуемые использованием технологии массового производства, повторением возникающих задач и непрофессионально подготовленной рабочей силой. |
| Личные взаимосвязи  Сводные комитеты  Межфункциональный творческие коллективы и рабочие группы Межотдельские совещания | Более подвижная и изменчивая внешняя среда, характеризующаяся быстрыми изменениями рынка, используемых технологий и фирм-конкурентов.  Организация или ее подразделения, обычно характеризуемые использованием технологий производства отдельных изделий, более разнообразными задачами и более квалифицированной рабочей силой. |
| Преимущества  Стимулирует деловую и профессиональную специализацию  Уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях  Улучшает координацию в функциональных областях  Недостатки:  Отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации. Это увеличивает возможность конфликтов между функциональными областями.  В большой организации цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя ставится слишком длинной | | | |

Таблица 2: Преимущества централизации и децентрализации

|  |
| --- |
| Преимущества централизации  Централизация улучшает контроль и координацию специализированных независимых функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными руководителями.  Сильное централизованное управление позволяет избежать ситуации, при которой одни отделы организации растут и развиваются за счет других или организации в целом.  Централизованное управление позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального административного органа.  Преимущества децентрализации  Управлять особо крупными организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требующейся для этого информации и, как следствие этого, сложности процесса принятия решений.  Децентрализация дает право принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и, следовательно, лучше всех ее знает.  Децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией. При децентрализованном подходе самое крупное подразделение организации кажется его руководителю совсем небольшим, и он может полностью понимать его функционирование, полностью контролировать его и ощущать себя частью этого подразделения. Такой руководитель может испытывать такой же энтузиазм в своем подразделении, как независимый предприниматель во всем своем бизнесе.  Децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в самом начале его карьеры. Это обеспечивает приток в организацию талантливых руководителей. При этом предполагается, что талантливыми руководителями не рождаются, а становятся в процессе приобретения опыта. Поскольку при этом сроки продвижения от рядовых до высших должностей становятся короче, децентрализация способствует тому, что честолюбивый и напористый молодой руководитель остается в фирме и растет вместе с ней. |

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.

Источники:

1. Alfred P. Chandler, Strategy and Structure
2. Max Weber, Theory of Social and Economic
3. John Child, «Organizational Structure and Strategies of Control: A Replication if the Aston Study»
4. R.K. Merton, Social Theory and Social Structure
5. Danicl Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations
6. John Child, Organization: A Guide to Problems and Practice, 2nd ed.
7. Fayol, General and Industrial Administration
8. Arthur H. Walker and Jay Lorsch, «Organizational Choice: Product vs. Function», Harvard Business Review
9. Lither Gilick, «Notes on the Theory of Organization», in Papers Scince of Administration, ed. Luther Gulick and Lyndall F. Unwick
10. Donald Marquis, «Ways of Organizing Project» Innovation
11. E. Raymond Corey and Steven H. Star, Organizational Strategy: A Marketing Approach
12. L.G. Franko, «The Move Toward a Multidivisional Structure in European Organizations», Administrative Science Quarterly
13. Henry Mintsberg, The Structuring of Organizations
14. John D. Daniels and Robert A. Pitts, «Strategy and Structure of U.S. Multinationals: An Exploratory Study», Academy of Management Journal
15. Arvind V. Phatak, International Dimensions of Management
16. M.G. Dueerand J.M. Roach, Organizational and Control of International Operations
17. Ibid
18. Tom Burns and G.M. Stalker, The Management of Innovation