Федеральное агентство по образованию

Сочинский Государственный Университет туризма и Курортного дела

Институт экономики и менеджмента

Кафедра “Менеджмента”

**Курсовая работа**

по дисциплине «Теория организации»

на тему: «Преимущества и недостатки различных

организационных структур управления»

Выполнила:

Студентка Коваленко А.Н.

Проверила:

Руководитель Пономарева М.А.

**Сочи 2007**

СОДЕРЖАНИЕ:

Введение …………………………………………………………………………..3

**Глава I:** Теоретические аспекты организационных структур управления

1.1 Понятие и сущность организационной структуры управления …………...5

1.2 Типы организационных структур и условия их применения …………….11

1.3 Преимущества и недостатки различных типов организационных

структур …………………………………………………………………………17

1.4 Виды организационных структур управления ……………………………19

**Глава II:** Анализ различных организационных структур управления

2.1 Анализ особенностей организационных структур западных стран ……..22

2.2 Выбор структуры банка……………………………………………………..28

**Глава III:** Перспективы развития организационных структур

3.1Виртуализация бизнес-систем ……………..……………………………….36

3.2 Обучающиеся организации ……………………………………………….. 41

Заключение ………………………………………………………………………46

Список литературы ……………………………………………………………...48

Приложение 1. Организационная структура КБ «Финансовый стан»

ВВЕДЕНИЕ

Целью данной работы является проведение анализа эффективности и выявление преимуществ и недостатков различных организационных структур управления.

Современное предприятие – это сложная производственная система, включающая такие элементы, как основные фонды, сырье и материалы, трудовые и финансовые ресурсы. Важнейшая задача управления – использование перечисленных элементов таким образом, чтобы обеспечить эффективное функционирование всей производственной системы, выживание и развитие в условиях жесткой конкурентной борьбы.

В связи с тем, что работа предприятия разделяется на составляющие части, выполняется различными работниками, кто-то должен координировать и направлять усилия. Деятельность по координации работы других людей составляет сущность управления. Для того чтобы предприятие действовало успешно, управленческая работа должна четко отделяться от неуправленческой. На предприятии должны быть назначены руководители и определен круг их обязанностей и ответственности.

Результативность управления в значительной мере связана с выбором организационной структуры предприятия.

Структура организации – это способ построения взаимосвязи между уровнями управления и функциональными областями, обеспечивающий оптимальное при данных условиях достижение целей организации.

«Структура управления организацией», или «организационная структура управления» (ОСУ) – одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур организации, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций, – это показывает актуальность и важность данной темы в современных условиях.

**Глава I:** ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

**1.1** Понятие и сущность организационной структуры управления

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. ОСУ определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Есть два направления специализации элементов ОСУ:

а) в зависимости от состава структурных подразделений организации вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.;

б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми.

Вторые – это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при

иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в ОСУ формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней.

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Первые суть отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Соответственно используется такое понятие, как полномочия: линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия.

Между всеми названными выше составляющими ОСУ существуют сложные отношения взаимозависимости: изменения в каждой из них (скажем, числа элементов и уровней, количества и характера связей и полномочий работников) вызывают необходимость пересмотра всех остальных. Так, если руководством организации принято решение о введении в ОСУ нового органа, например, отдела маркетинга (функции которого ранее никто не выполнял), нужно одновременно дать ответ на следующие вопросы: какие задачи будет решать новый отдел? кому он будет непосредственно подчинен? какие органы и подразделения организации будут доводить до него необходимую информацию? На каких иерархических уровнях будет представлена новая служба? Какими полномочиями наделяются работники нового отдела? какие формы связей должны быть установлены между новым отделом и другими отделами?

Увеличение количества элементов и уровней в ОСУ неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации.

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в принципах формирования ОСУ, разработке которых было посвящено немало работ отечественных авторов в дореформенный период. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом:

1. Организационная структура управления должна, прежде всего, отражать цели и задачи организации, а, следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.

2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.

3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

5. Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других социально-культурных условиях, не гарантируют желаемого результата.

Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) структуры управления множества различных факторов воздействия на ОСУ.

Главный фактор, «задающий» возможные контуры и параметры структуры управления, - сама организация. Известно, что организации различаются по многим критериям. Большое разнообразие организаций в Российской Федерации предопределяет множественность подходов к построению управленческих структур. Подходы эти различны в организациях коммерческих и некоммерческих, крупных, средних и малых, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, имеющих разный уровень разделения и специализации труда, его кооперирования и автоматизации, иерархических и «плоских», и так далее.

Очевидно, что структура управления крупными предприятиями более сложна по сравнению с той, какая нужна небольшой фирме, где все функции менеджмента подчас сосредоточиваются в руках одного-двух членов организации (обычно руководителя и бухгалтера), где соответственно нет необходимости проектировать формальные структурные параметры. По мере роста организации, а значит, и объема управленческих работ, развивается разделение труда и формируются специализированные звенья (например, по управлению персоналом, производством, финансами, инновациями и т.п.), слаженная работа которых требует координации и контроля. Построение формальной структуры управления, в которой четко определены роли, связи, полномочия и уровни, становится императивом.

Важно обратить внимание на сопряжение структуры управления с фазами жизненного цикла организации, о чем, к сожалению, нередко забывают проектанты и специалисты, решающие задачу совершенствования управленческих структур. На стадии зарождения организации управление нередко осуществляется самим предпринимателем. На стадии роста происходит функциональное разделение труда менеджеров. На стадии зрелости в структуре управления чаще всего реализуется тенденция к децентрализации. На стадии спада обычно разрабатываются меры по совершенствованию управленческой структуры в соответствии с потребностями и тенденциями в изменении производства. Наконец, на стадии прекращения существования организации структура управления или полностью разрушается (если фирма ликвидируется), или происходит ее реорганизация (коль скоро данную фирму приобретает или присоединяет к себе другая компания, приспосабливающая структуру управления к той фазе жизненного цикла, в которой она находится).

На формирование структуры управления оказывают влияние изменения

организационных форм, в которых функционируют предприятия. Так, при вхождении фирмы в состав какого-либо объединения, скажем, ассоциации, концерна и т.п., происходит перераспределение управленческих функций (часть функций, естественно, централизуется), поэтому меняется и структура управления фирмы. Впрочем, даже если предприятие остается самостоятельным и независимым, но становится частью сетевой организации, объединяющей на временной основе ряд взаимосвязанных предприятий (чаще всего для использования благоприятной ситуации), ему приходится вносить в свою управленческую структуру ряд изменений. Это связано с необходимостью усиления функций координации и адаптации к системам менеджмента других компаний, входящих в сеть.

Важный фактор формирования управленческих структур – уровень развития на предприятии информационной технологии. Общая тенденция к децентрализации «электронного интеллекта», то есть к росту числа персональных компьютеров при одновременном расширении использования на уровне предприятия локальных сетей, ведет к ликвидации или сокращению объема работ по ряду функций на среднем и низовом уровнях. Это относится, прежде всего, к координации работы подчиненных звеньев, передаче информации, обобщению результатов деятельности отдельных сотрудников. Прямым результатом использования локальных сетей может быть расширение сферы контроля руководителей при сокращении числа уровней управления на предприятии.

В этом контексте стоит отметить, что современное развитие информационных систем приводит к формированию нового типа предприятий, которые в западной литературе получили название «виртуальных» компаний (организаций). Под ними понимают совокупности независимых (чаще всего небольших по размерам) предприятий, являющихся как бы узлами на информационной сети, обеспечивающей их тесное взаимодействие. Единство и целенаправленность в работе этих фирм достигаются благодаря гибкой электронной связи на базе информационной технологии, которая пронизывает буквально все сферы их деятельности. Поэтому границы между входящими в них организациями становятся «прозрачными», и каждая из них может рассматриваться представителем компании в целом.

**1.2** Типы организационных структур и условия их применения

Выделяют два типа управления организациями: бюрократический и органический. Они построены на принципиально различных основаниях и имеют специфические черты, позволяющие выявлять сферы их рационального использования и перспективы дальнейшего развития.

Главные понятия бюрократического типа организационных структур – рациональность, ответственность и иерархичность. Вебер считал центральным пунктом концепции исключение смещения «человека» и «должности», ибо состав и содержание управленческих работ должны определяться исходя из потребностей организации, а не людей в ней работающих. Четко сформулированные предписания по каждой работе (что необходимо делать и какими приемами) не оставляет места для проявления субъективизма и индивидуального подхода. В этом принципиальное отличие бюрократической структуры от исторически предшествовавшей ей общинной, где главная роль отводилась партнерству и мастерству.

Второй упомянутый – органический тип структур управления имеет сравнительно недолгую историю и возник как антипод бюрократической организации, модель которой перестала удовлетворять многие предприятия, испытывающие необходимость в более гибких и адаптированных структурах.

Новый подход отвергает представление об эффективности организации как «организованной» и работающей с четкостью часового механизма; напротив, считается, что эта модель проводить радикальные изменения, обеспечивающие приспособляемость организации к объективным требованиям реальной действительности. Исследователи этой проблемы подчеркивают: постепенно вырисовывается иной тип организации, в которой импровизация ценится выше, чем планирование; которая руководствуется возможностями гораздо больше, чем ограничениями, предпочитает находить новые действия, а не цепляться за старые; которая больше ценит дискуссии, чем успокоенность, и поощряет сомнения и противоречия, а не веру.

Характеристики типов структур управления

|  |  |
| --- | --- |
| Бюрократический тип | Органический тип |
| Четко определенная иерархия | Постоянные изменения лидеров (групповых или индивидуальных) в зависимости от решаемых проблем |
| Система обязанностей и прав | Система норм и ценностей, формируемая в процессе обсуждений и согласований |
| Разделение каждой задачи на ряд процедур | Процессный подход к решению проблем |
| Обезличенность во взаимоотношениях | Возможность самовыражения, саморазвития |
| Жесткое разделение трудовых функций | Временное закрепление работы за интегрированными проектными группами |

Многообразие функциональных связей и возможных способов их распределения между подразделениями и работниками определяет разнообразие возможных видов организационных структур. Все эти виды сводятся к следующим видам организационных структур:

Линейный – используется в системах управления производственными участками, отделами, цехами. Не рассчитан на управление большим предприятием, т.к. не включает в себя научные и проектные организации, разветвлённую систему связей с поставщиками и потребителями.

Функциональный: характерные его черты – углубление функционального разделения управленческого труда, обособление функций и специализация подразделений управления. Практически не используется, т.к. нарушается принцип единства управления, снижается ответственность исполнителей.

Объединение по функциональному принципу предусматривает объединение специалистов одного профиля под началом отдельного менеджера.

Смешанная структура наиболее применяемая. При ней функциональные подразделения действуют на правах штаба при линейных руководителях, помогая им в решении отдельных управленческих задач. Основу линейно-функциональной структуры составляет «шахтный» принцип построения и специализация управленческого персонала по функциональным подсистемам организации.

По каждой подсистеме формируются «иерархия» служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы любой службы

аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими реализацию ими своих целей и задач. Например, работа служб, управляющих производством, – показателями выполнения графика выпуска продукции, затрат ресурсов, производительности труда, качества, использования производственных мощностей. Для оценки служб, осуществляющих управление персоналам, используются такие параметры, как текучесть кадров, дисциплина труда и другие. Соответственно строится и система материального поощрения, ориентированная, прежде всего, на достижение высоких показателей каждой службой. При этом конечный результат работы организации в целом становится как бы второстепенным, ибо считается, что все службы в той или иной мере работают на его достижение.

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарату управления приходится выполнять множество рутинных, часто повторяющихся процедур и операций при сравнительной стабильности управленческих задач и функций: посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом. В то же время выявились и существенные недостатки, среди которых в первую очередь отмечают следующие: невосприимчивость к изменениям, особенно под воздействием научно- технического и технологического прогресса; закостенелость системы отношений между звеньями и работниками аппарата управления, обязанными строго следовать правилам и процедурам; медленную передачу и переработку информации из-за множества согласований (как по вертикали, так и по горизонтали); замедление прогресса управленческих решений.

Аналогичные характеристики имеет и так называемая линейно-штабная структура управления, тоже построенная по принципу функционального разделения управленческого труда, используемого в штабных службах разных уровней. Главная задача линейных руководителей здесь – координировать действия функциональных служб и направлять их в русло общих интересов организации.

Еще одной разновидностью бюрократического типа является структура, которая в зарубежной литературе получила название дивизиональной.

Формирование этого вида структур за рубежом связано с процессами «разукрупнения» гигантских корпораций в 60-е годы. Стремясь повысить гибкость и приспособляемость к изменениям во внешней среде, крупнейшие компании начали выделять из своего состава производственные отделения с предоставлением им определенной самостоятельности в осуществлении оперативного управления. При этом все важнейшие общекорпоративные функции управления оставались в ведении центрального аппарата управления, который разрабатывал стратегию развития организации в целом, решал проблемы инвестирования, научных исследований и разработок.

Мировая практика показала: с введением дивизиональных принципов организационная структура организацией (и входящими в нее отделениями) в основе своей остается линейно-функциональной, но одновременно усиливается ее иерархичность, то есть управленческая вертикаль. В результате существенно уменьшается нагрузка на верхний эшелон управления, который сосредоточивается на стратегическом менеджменте организации в целом. В тоже время отделения, обретающие оперативно-хозяйственную самостоятельность, начинают работать как «центры прибыли», активно использующие предоставленную им свободу для повышения эффективности своей деятельности.

И все же в целом организационная структура оказывается усложненной, прежде всего за счет промежуточных (средних) уровней менеджмента, созданных для координации работы различных отделений. Дублирование функций управления на разных уровнях в конечном счете вело к росту затрат на содержание управленческого аппарата.

Аналогичные в принципе результаты продемонстрировали и отечественные объединения, применявшие такой же вид структуры. Сохранение линейно-функционального построения управления усиливало недостатки по всей цепи принятия управленческих решений, удлиняло сроки согласований и потоки циркулирующей управленческой информации. Но самым главным негативом оказалось то, что не произошло ожидаемого прорыва в области научно-технического прогресса. Вся система управления объединениями и входящими в их состав предприятиями и организациями нацеливала, прежде всего, на выполнение краткосрочных и оперативных планов и задач. Перспективные же цели, в том числе научно-технические, как правило, отодвигались на второй план; на них не хватало ни времени, ни средств. Не было и прямой заинтересованности в их постановке и решении, ибо оценка работы производилась, как и раньше, по итогам текущей производственно-хозяйственной деятельности. Все это отрицательно сказалось на производительности труда и эффективности работы объединений. Переход к более простым и гибким структурам, лучше приспособленным к динамичным изменениям в экономике, стал объективной и настоятельной необходимостью.

Матричный тип организационных структур строится путём сочетания традиционной линейно-функциональной системы с созданием тематических проблемных групп специалистов. Матричная структура пронизывает традиционные структуры. Сотрудник работает не на одного начальника, каждый из них отвечает за различные аспекты работы сотрудника. Тем самым менеджер матричного проекта будет иметь возможность «покупать» определенную часть времени нескольких сотрудников различных подразделений для достижения целей, связанных со всеми этими подразделениями.

Чёткое иерархическое разделение труда и специализация подразделений аппарата управления являются основными направлениями развития организационных структур.

Проектные структуры формируются при разработке организацией проектов, охватывающих любые процессы целенаправленных изменений в системе (например, модернизацию производства, освоение новых изделий или технологий, строительство сложных объектов). Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей.

**1.3** Преимущества и недостатки различных типов организационных структур

Бюрократические структуры управления показали свою эффективность, особенно в крупных и сверхкрупных организациях, в которых необходимо обеспечивать слаженную четкую работу больших коллективов людей, работающих на достижение единой цели. Эти структуры позволяют мобилизовать человеческую энергию и кооперировать труд людей при решении сложных проектов, в массовом и крупносерийном производстве. Однако им присущи недостатки, особенно заметные в контексте современных условий и задач экономического развития.

Очевидно, прежде всего, что бюрократический тип структуры не способствует росту потенциала людей, каждый из которых использует только ту часть своих способностей, которая непосредственно требуется по характеру выполняемой работы. Ясно также: коль скоро вопросы стратегии и тактики развития организации решаются лишь на высшем уровне, а все остальные уровни заняты исключительно исполнением «спускаемых сверху» решений, теряется общий управленческий интеллект (который рассматривается сегодня как важнейший фактор эффективного управления).

Еще один изъян структур бюрократического типа – невозможность с их помощью управлять процессом изменений, направленных на совершенствование работы. Функциональная специализация элементов структуры приводит к тому, что их развитие характеризуется неравномерностью и различной скоростью. В результате возникают противоречия между отдельными частями структуры, несогласованностью в их действиях и интересах, что замедляет прогресс в организации.

В исходном определении органического типа структуры подчеркивались такие ее принципиальные отличия от традиционной бюрократической иерархии, как более высокая гибкость, меньшая связанность правилами и нормами, использование в качестве базы групповой (бригадной) организации труда.

Дальнейшие разработки позволили существенно дополнить перечень свойств, характеризующих органический тип структуры управления. Речь идет о следующих чертах. Во-первых, решения принимаются на основе обсуждения, а не базируются на авторитете, правилах или традициях. Во-вторых, обстоятельствами, которые принимаются во внимание при обсуждении проблем, являются доверие, а не власть, убеждение, а не команда, работа на единую цель, а не ради исполнения должностной инструкции. В-третьих, главные интегрирующие факторы – миссия и стратегия развития организации. В-четвертых, творческий подход к работе и кооперация базируются на связи между деятельностью каждого индивида и миссией. В-пятых, правила работы формулируются в виде принципов, а не установок. В-шестых, распределение работы между сотрудниками обусловливается не их должностями, а характером решаемых проблем. В-седьмых, имеет место постоянная готовность к проведению в организации прогрессивных изменений.

Рассматриваемый тип структуры предполагает существенные изменения отношений внутри организации: отпадает необходимость в функциональном разделении труда, повышается ответственность каждого работающего за общий успех.

Реальный переход к органическому типу структуры управления требует серьезной подготовительной работы. Прежде всего, компании принимают меры к расширению участия работающих в решении проблем организации (путем обучения, повышения уровня информированности, заинтересованности и т.п.), ликвидируют функциональную обособленность, развивают информационные технологии, радикально пересматривают характер взаимоотношений с другими компаниями (вступая сними в союзы или образуя виртуальные компании, где реализуются партнерские отношения).

Необходимо отметить, что органический тип структуры управления находится лишь в начальной фазе своего развития, и в «чистом» виде его используют пока немногие организации. Но элементы этого подхода к структуре управления получили довольно широкое распространение, особенно в тех компаниях, которые стремятся приспособиться к динамично меняющейся среде.

**1.4** Виды организационных структур управления

Существуют следующие организационные структуры управления:

* Линейная;
* Многолинейная (функциональная);
* Линейно-штабная

Линейная организационная структура управления – это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Речь идет о пообъектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом.

Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке «сверху вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации. В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника.

В линейной структуре управления каждый подчиненный имеет начальника, а каждый начальник имеет несколько подчиненных. Такая структура функционирует в небольших организациях на низшем уровне управления (секция, бригада, отдел и т.д.).

В линейной структуре система управления организацией компонуется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, ассортимента выпускаемой продукции и т.п.

Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний.

Линейная организационная структура управления имеет свои преимущества и недостатки. Серьезные недостатки линейной структуры в определенной мере могут быть устранены многолинейной структурой.

Многолинейная (функциональная) организационная структура управления организацией. Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления.

Идея состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, то есть каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнение отдельных видов деятельности.

В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы), например отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия и т.п. Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня по функциональному критерию.

Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей.

Вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться и выполнять все функции управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление. Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности организации.

Как и линейная, многолинейная структура имеет свои преимущества и недостатки. Недостатки как линейной, так и многолинейной структур управления в значительной степени устраняются линейно-штабной структурой.

Линейно-штабная организационная структура управления. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.п.).

В данном случае функциональные структуры подразделений находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб-исполнителей.

Таким образом, линейно-штабная структура включает в себя специальные функциональные подразделения (штабы) при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации.

**Глава II:** АНАЛИЗ РАЗЛИЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

**2.1** Анализ особенностей организационных структур западных стран

Организационная  структура  предприятия,  в  основном,  зависит от правовой формы, т.е. от его устава. Однако организационные структуры, применяемые сейчас в экономике, специально не разрабатывались  для  предприятий.  Они формировались,  в  основном, в  соответствии  с  историческими  и  социальными условиями того времени,  когда  вступали  в  силу,  и  зависели  от  социальных  и экономических идей государства и общества на конкретном историческом этапе.

Когда  в 30-е  годы  позапрошлого  столетия  в Европе  зарождались первые промышленные предприятия,  примером  организации управления  этими предприятиями служило  абсолютистское государство  со  своей  армией и административным аппаратом. Для  абсолютистского  государства характерно наличие командно-бюрократической  структуры, т.е.  соотношение  команд (распоряжений) и  повинностей,  отправным  пунктом  была  персона монарха. Теоретик  государственного  абсолютизма  Иоганнес  Бодинус в  своей  работе «Шесть книг о республике», написанной в 1576 г. определил принцип суверенитета следующим  образом:  «Сувереном (государем)  является тот,  кто - кроме бессмертного  бога – никого  не  признает  больше,  чем  самого  себя». Принцип, по  которому  монарх  является  абсолютным  государем судеб  своих подчиненных,  а  потому  обязан  предоставлять  им защиту,  использовался и при создании  первых  промышленных предприятий.  Роль  абсолютного  государя брал на себя предприниматель.  Если  государство  было  собственностью монарха, то предприятие  и  все  средства  производства  становились имуществом предпринимателя.

Эта система функционировала до тех пор, пока предприятия по своему размеру были  еще обозримы  и  пока  предприниматель  был способен  сам заниматься всеми  важными  вопросами  работы предприятия. Однако  развитие техники, дальнейшее  углубление разделения  труда  и  специализации привело  к тому, что командно-абсолютистская  система  перестала  соответствовать развивавшимся на  этой  основе  новым  экономическим  отношениям. Задача руководителя предпринимателя  уже  не  заключалась  в том,  чтобы  давать своим подчиненным команду сверху, и на предприятиях стали больше не нужны только те работники, которые не  думая,  подчинялись приказаниям сверху. Наоборот,  все  больше требовались те специалисты, которые могли самостоятельно думать и действовать. Таким образом, подчиненные превращались в сотрудников. Медленно и постепенно развивалась  новая система управления предприятием, которая буквально называется «руководство в соотношении с сотрудничеством».

Каковы же основные принципы такой системы управления?

1. Решение  на  предприятии  не  принимается  односторонне, сверху одним лишь предпринимателем  или  руководителем.  Его принимают  сотрудники  на  тех уровнях, где оказывается в силе это решение.

2. Сотрудники  руководствуются  не  отдельными  распоряжениями сверху,  а имеют свои  четко  разработанные  сферы  действия  с полномочиями  и компетенциями.

3. Ответственность  не  концентрируется  на  верхнем  уровне управления. Она является частью компетенции других сотрудников, по сферам деятельности.

4. Практически самым важным  является то, что вышестоящая инстанция имеет право принимать только те  решения,  которые нижестоящие инстанции принимать не вправе.

Для  более  полного  представления  организационной  структуры западных предприятий следует проанализировать работу предприятия на всех уровнях.

Первым  шагом  в  их  организации  является  определение  отдельных позиций, задач, полномочий,  для  того  чтобы  на  этой  основе выявить  соответствующую ответственность. Необходимо подчеркнуть, что при сильной конкуренции на Западе гибкость  и эластичность  организационной  структуры  предприятия, а также быстрый  и  свободный  поток  информации  снизу  вверх  являются иногда решающим  фактором выживания  на  рынке. Следовательно, так называемое «делегирование» (передача) полномочий и ответственности становится ведущим принципом современной структуры управления на западных предприятиях.

Что же включает в себя принцип «делегирования» компетенции и ответственности?

1. Сотруднику предоставляется определенная сфера деятельности (задачи с соответствующими полномочиями),  в  рамках которой  он  обязан  действовать и принимать решения самостоятельно. Он  несет  полную  ответственность  за  то, что делает или не делает.

2. Начальник  не  имеет  права  вмешиваться  в  сферу  деятельности своих подчиненных и  не  может  в  рамках  этой  сферы  принимать самостоятельных решений, кроме  случаев  возникновения  серьезной опасности.  Он  должен осуществлять, главным образом, контроль за работой своих сотрудников.

Организационная  структура  предприятий  делится  на  сферы деятельности вне зависимости  от  способностей  сотрудников. Это означает,  что  сферы деятельности (функции)  должны  быть определены  не  по  заказу  в зависимости от качества  и  знаний сотрудников,  а  в  соответствии  с  данной  организационной структурой. Можно  сказать,  что  должность  ищет  своего  человека, а не человек рабочее место. При этом необходимо руководствоваться следующим:

1. Во  всех  подразделениях  и  на  всех  уровнях  управления предприятием имеются сотрудники,  которые  готовы  и  способны работать  по  принципу «делегирования» ответственности  и способности  которых  во  многих  случаях превосходят уровень занимаемого ими положения и их полномочий.

2. Вместе  с  ними  есть  и  сотрудники,  способности  которых  не соответствуют или только  частично  соответствуют  потребностям занимаемой должности.

Это  нередко  оказывается  результатом  существовавшей  прежде командно-административной  структуры,  не  позволявшей  сотрудникам развивать свои способности.

Итак,  организационная  структура  предприятия  становится обозримой, позволяет правильно  определить  размеры  заработной платы,  вести эффективное кадровое  планирование  и создает реальные  условия  для  успешного  решения задач по рационализации. Почти на всех крупных западных предприятиях наряду с так называемой  линейной  организацией  прямой подчиненности существуют  и рабочие группы, которые подчиняются непосредственно высшему руководству и не имеют  линейных  функций подчиненности,  говоря  иначе,  они   не  могут  давать указания другим  подразделениям  предприятия. Они называются штабными органами. Их  задача  состоит,  прежде  всего, в том, чтобы умело консультировать руководство. Такие  «штабы»  существуют  в основном  для  выполнения следующих функций:

- ведение  «public relations»,  т.е.  установление  связей  с общественностью  и прессой;

- осуществление  контроля  за  деятельностью  предприятий, принадлежащих данной  компании,  но  не  входящих  в  ее структуру, т.е. работающих сравнительно самостоятельно (дочерние фирмы);

- осуществление работ по планированию;

- предоставление правовых и налоговых консультаций.

Крупные и средние предприятия вынуждены постоянно приспосабливать свою организационную структуру к меняющимся потребностям рынка. Не зря говорят, что  единственной  постоянной величиной  в  организационных структурах остается их постоянное изменение.

Большую  роль,  и,  прежде  всего,  для   крупных  западных предприятий,  играет информация.  Имеется  в  виду  взаимный  обмен информацией  между сотрудниками и руководством  о целях  и результатах  работы  предприятия,  об изменении ситуации на  рынке. Управленческая  структура  должна  быть  в такой степени гибкой, чтобы предприятие не только просто приспосабливалось к меняющейся ситуации на рынке, но  и  делала  это  своевременно  и  в полном соответствии с целями предприятия.

Не  зря  почти  все  предприятия  борются  с  феноменом  окостенения организационной структуры. Даже крупные международные концерны достаточно часто кардинально меняют свою организационную структуру.

Этими  вопросами  на  всех  крупных  предприятиях  занимается  так называемый ревизионный  отдел.  Он  проверяет  не  только деятельность  самого предприятия вообще, но  и  работу  отдельных сотрудников  и руководства, а также определяет целесообразность данной организации.

В  связи  с  дальнейшим  обострением  конкуренции  почти  на  всех западноевропейских рынках, где основной целью предприятия стало не увеличение объема  продаж,  а  получение  необходимой  прибыли, была введена система «Profit Centers» - «центров прибыли». Суть  этой  системы  состоит в следующем. Предприятие фактически  распадается  на  определенное  число субпредприятий, которые  самостоятельно  изготавливают  продукцию,  покупают необходимые для ее производства сырье и материалы  и  независимо от других отделов продают эту продукцию.

Рассмотрим  эту  систему  на  достаточно  ярком  примере – деятельности австрийского предприятия  «Трайбажер  хемише  веерке», одного  из  ведущих производителей ферросплавов и абразивов на Западе.

Руководство  данного  предприятия  состоит  из  двух  членов правления – технического и коммерческого директоров. Коммерческий директор одновременно является  и  первым  среди равных,  т.е. председателем совета директоров или спикером руководства (по  старым  понятиям – генеральным директором). Для консультирования  руководства  по  вопросам  общего  для предприятия интереса существует  два  штаба:  один – по  проблемам планирования, другой – по общим проблемам маркетинга, а также проблемам, связанным с заграничными филиалами данного концерна и иностранными представителями.

Все основные функции  на  этом  предприятии  выполняют  «центры прибыли». К  примеру,  «центр  прибыли  по  ферросплавам» имеет своих  технического  и коммерческого  руководителей. Технический руководитель  занимается производством и всеми вопросами, связанными с ферросплавами. Коммерческое руководство этого «центра  прибыли»,  опираясь  на  поддержку  технического руководства, покупает сырье и занимается сбытом.

Наряду с «центрами  прибыли» на  предприятии  существуют  еще ряд отделов, занимающихся общими вопросами. К  их  числу относятся финансы и бухгалтерия, отдел закупок,  который, однако,  закупает  только  товары  и  сырье,  просто необходимые для деятельности  предприятия  в  целом:  топливо,  канцелярские принадлежности и т.п. Есть  также  транспортный  отдел,  отдел исследований и разработок, юридический  отдел  и  отдел  кадров. Отдельно  взятые  «центры прибыли» в  данной  системе  работают достаточно самостоятельно, могут быстро реагировать на все изменения  рынка.  К  советам  высшего  руководства  они обращаются только в особых случаях.

Преимущество данной системы состоит в том, что сотрудники каждого «центра прибыли» тщательно следят за реализацией запланированной прибыли.

В  заключении  следует  сказать,  что  система  «центров  прибыли» зарекомендовала себя  в  качестве  исключительно  гибкой организационной структуры. Она может добиваться очень хороших результатов, прежде всего, в том, чтобы быстро  реагировать  на меняющуюся  ситуацию  на  рынке и условия реализации прибыли. Но необходимо  всегда  помнить,  что  она  может  хорошо функционировать лишь  тогда,  когда обеспечена постоянным потоком информации от всех  «центров прибыли»  к  руководству  и  обратно. В этот поток информации вовлекаются и все общие отделы – финансовый, транспортный и т.п.

**2.2** Выбор структуры банка

Связь проектирования организации с выбором стратегии и функций проявляется в том, что прежде чем спроектировать организацию, необходимо ответить на следующие вопросы: какую идеологию бизнеса исповедует руководство; как и на какого потребителя ориентирована организация; на каком рынке она собирается работать. Для получения определенного результата (цели) мы должны знать общее описание организации (качества, свойства) или, по аналогии с человеком, особенности ее функционирования (скелет - архитектура, нервная система - система управления и т.п.), признаки поведения (как себя ведет в разных ситуациях), где "обитает" (сектор рынка). Все это так или иначе должно отражаться в структуре организации.

Специализация внутри банковской структуры обусловливает специализацию банковских подразделений и четкое распределение между ними функций. Для этого должны быть приняты решения по таким вопросам, как определение степени специализации и оптимального масштаба управляемости, установление связей и уровней иерархии, распределение прав и обязанностей, а также установление пропорции между степенью централизации и децентрализации, дифференциации и интеграции.

Учитывая многообразие описаний организаций как сложных технико-экономических и социальных систем, воспользуемся одной из них для рассмотрения оптимальной структуры банка. Согласно такому описанию для организационной системы характерны следующие виды взаимодействий (рис. 1):

взаимодействие организации с внешней средой (может осуществляться на основе механистического или органического подходов к типологии организации);

взаимодействие на уровне "подразделение - подразделение" (реализуется с помощью комбинаций различных типов структуризации и выступает в рамках организационных структур: линейной, функциональной, дивизиональной, матричной); взаимодействие на уровне "индивид-организация" (зависит от организационной культуры данного учреждения, может придать организации "индивидуалистский" или "корпоративный" характер).



Рис. 1 Характеристики подходов к типологии организаций

Все мы до сих пор живем в условиях почти безраздельного господства линейно-функциональной структуры управления. Массовое распространение она получила в годы индустриализации, когда системы управления были скопированы с лучших американских и немецких предприятий вместе со станками и технологиями. Между тем сегодня на Западе классические линейно-функциональные структуры присущи лишь мелким и некоторым средним банкам. Естественно, что такая схема построения банка соответствует определенному типу кредитного рынка. Так, небольшой провинциальный банк в условиях локального рынка, ограниченного контингента клиентов, отсутствия активного соперничества конкурирующих банковских учреждений при неразвитости филиальной сети вполне может иметь так называемую иерархическую структуру. Для нее характерна предельная простота вертикальных связей, прямое непосредственное подчинение отделов высшему руководству банка (рис. 2).



Рис. 2 Иерархическая структура банка

В общей организационной структуре банка выделяют два типа подразделений: подразделения, выполняющие линейные функции, и подразделения, выполняющие штабные функции. Линейные подразделения непосредственно заняты выполнением операционной работы, например принятием вкладов, выдачей кредитов, покупкой и продажей ценных бумаг и т.д. Штабные отделы (от слова "штаб") занимаются обслуживанием линейных подразделений, оказывают им помощь. Примером могут служить отделы автоматизации, инкассации, кадров, юридический и т.д. Хотя штабные отделы не должны присваивать себе управленческие функции по отношению к линейным, подобное администрирование часто происходит на практике, особенно в банках со сложной линейно-функциональной структурой.

С середины 80-х годов в крупных компаниях доминирующей стала дивизиональная структура (от английского division - подразделение): по некоторым оценкам, от линейно-функциональных структур к дивизиональным перешли 85% из 500 крупнейших компаний США. Начало популярности дивизиональной структуры относится к 50-м годам. Именно тогда Америку и другие страны Запада охватила вторая волна специализации управления (первая - в конце прошлого века - привела к созданию линейно-функциональных структур). На этот раз западные корпорации переживали децентрализацию управления, предоставляя оперативно-производственную и финансовую самостоятельность своим производственным единицам.

Аналогичная тенденция роста удельного веса дивизиональных структур наблюдалась, например, в Японии или Великобритании, в то время как удельный вес функциональных структур падал. Это объяснялось уменьшением веса однопродуктовых фирм, для которых наиболее эффективной была линейно-функциональная структура.

В сущности все недостатки линейно-функциональных структур, не позволяющие им быстро приспособиться к новым меняющимся условиям рынка, сводятся к одному: затруднено движение информации. Это относится как к горизонтальным коммуникациям (когда руководители и специалисты разных функциональных отделов просто не могут понять проблемы друг друга), так и к вертикальным (когда руководители штабных и линейных служб дают противоречивые указания и рекомендации рядовым работникам банка).

Так, в банковской организации, которая управляется централизованно, в главном офисе принимается большинство решений по вопросам оперативного управления, причем речь может идти не только о конкретных кредитных или инвестиционных сделках, но и о найме или увольнении сотрудников, продвижении на более высокие должности, покупке оборудования и т.п.

Но, дивизиональная структура часто порождает дублирование функций управления, что означает рост управленческого аппарата в целом. Правда, специалисты считают, и это подтверждает опыт западных компаний, что эти расходы оправданны, поскольку такая структура позволяет организации становиться более мобильной в условиях жесткой конкуренции. Однако эффект от внедрения дивизиональных структур не наступает автоматически.

В этом отношении интересен опыт крупнейшего коммерческого банка Австрии Кредитанштальтбанк, дивизиональная структура управления которого показана на рис. 3. В течение многих лет банк придерживался линейно-функциональной модели управления работой отделений. Процесс принятия решений был чрезмерно бюрократизирован, по каждому вопросу требовалось согласование на трех-пяти уровнях. В условиях резкого усиления конкуренции и борьбы за долю кредитного рынка подобная структура банка приводила к значительным потерям, утрате конкурентных позиций. Затем была проведена коренная реорганизация управления, смысл которой заключался в том, чтобы повысить самостоятельность низовых звеньев, их инициативность и ответственность. Была создана дивизиональная структура банка, включающая 18 региональных управлений (центров, «дивизионов»), каждому из которых была подчинена группа отделений определенного района. Управления имели в своей структуре соответственно функциональные отделы и наделялись достаточно большими полномочиями в отношении проведения банковских операций и контроля.

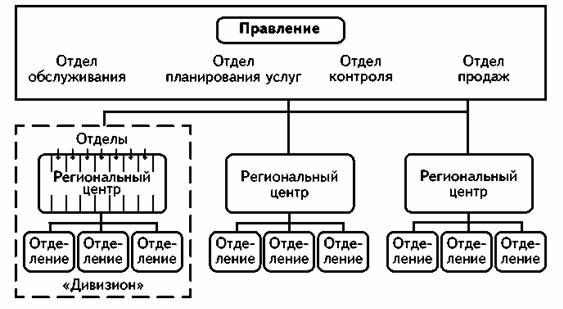


Рис. 3 Структура управления Кредитанштальтбанка

Аналогичен пример крупного шведского банка Sparbanken. Его сеть составляет 130 отделений и 974 филиала. Территориальные (местные) отделения ведут самостоятельную деятельность, но в рамках, установленных вышестоящей организацией. Примерно 80% управленческих решений отделения принимают самостоятельно. Тем не менее существует несколько направлений деятельности банка, по которым право принятия решений принадлежит только его Центральному управлению. К ним относятся международные операции, кредитование крупных клиентов, установление минимальной и максимальной процентных ставок по кредитам и депозитам, ведение единой кадровой политики, определение ставок заработной платы. Банк имеет единый баланс, централизованно оплачивает все налоги и сборы, устанавливает для своих отделений сметы расходов, в пределах которых они и функционируют. В деятельность отделений не вмешиваются до тех пор, пока они получают прибыль.

Так же обстоят дела в российском Сберегательном банке. Разветвленная сеть этого огромного банковского учреждения насчитывает более 30 тыс. филиалов. Естественно, что организационная структура столь крупного банка требует постоянного совершенствования с целью гибкого маневрирования ресурсами и адекватного реагирования на изменения конъюнктуры финансового рынка. В этой связи банком регулярно предпринимаются меры по оптимизации структуры на основе укрупнения своих филиалов (отделений) для улучшения обслуживания клиентов и укрепления их финансового положения, расширения сети специализированных филиалов, предоставляющих определенные виды услуг, и на основе универсализации отдельных филиалов, находящихся в крупных населенных пунктах.

Тем не менее, специалисты считают, что оргструктуры большинства российских компаний (независимо от их происхождения) по многим параметрам не соответствуют не только условиям современной рыночной экономики, но и общим правилам построения корпоративных структур.

В освоении самая простая структура - это линейно-функциональная. Более сложная - дивизиональная, она требует более высокого уровня культуры корпорации. Но самая сложная - матричная. Фактически матричная, или холдинговая, структура - это соединение первой и второй, т.е. в одном банке применяются две системы одновременно: банковская организация "прошивается", скажем, по вертикали функциями управления и одновременно по горизонтали - проекциями, которые представляют собой дивизионы. Следовательно, если организация не научилась работать в линейно-функциональной и дивизиональной структурах, то матричная для нее будет очень сложна. Ведь здесь возникает другой эффект: число связей и точек контроля в матричной структуре существенно превышает таковое в первых двух и поэтому требует очень высокой культуры менеджмента и культуры корпорации, навыков и умения работать, более сложного технического обеспечения, логистики, информационных обменов, системы контроля.

К матричной структуре организаторы переходят, когда выбранная стратегия направлена на получение высококачественного результата по большому количеству проектов. Сама работа очень сложна, а недостатки, связанные с использованием временных целевых групп как неустойчивых образований, компенсируются их преимуществами (например реализацией поставленных целей с соблюдением ресурсных ограничений по времени или по средствам). Если компания "Дженерал моторс" и автомобильная промышленность были родоначальниками дивизиональной структуры, то компании IBM и аэрокосмическому производству принадлежит первенство в широком использовании на практике матричной структуры и ее элементов (рис. 4.).

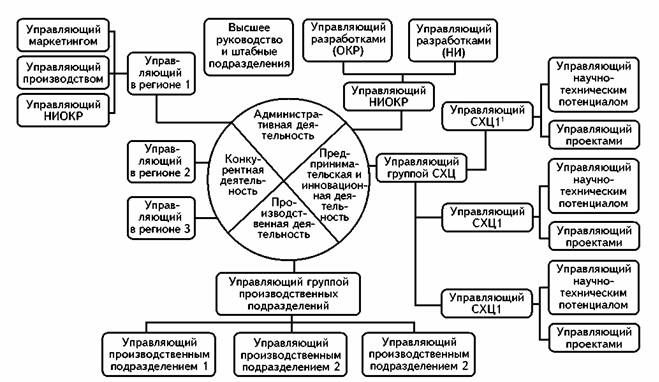


Рис. 4 Матричная организационная структура многонациональных корпораций

Прежде всего для таких бизнес-организаций, как банки, важным является не только выполнение определенных функций, а зарабатывание прибыли. Следовательно, главным становится выделение центров, которые будут ее зарабатывать, т.е. центров прибыли, или центров финансовой ответственности. Тогда организационная структура должна в известном смысле подчиняться структуре финансовой, быть организационным каркасом, т.е. одним из способов достижения финансовых целей, которые стоят перед банковским учреждением. В большинстве же российских банков финансовая структура, как ни странно, просто отсутствует.

Центром прибыли можно назвать структурное подразделение банка, осуществляющее определенный набор операций, конечная цель которых максимизация прибыли, подразделение, способное оказывать непосредственное воздействие на прибыльность, а также отвечать перед вышестоящим руководством за реализацию поставленных перед ним целей и соблюдение уровней расходов в пределах установленных лимитов.

В настоящее время многообразие в области построения управленческих структур проявляется в полной мере. Вместе с тем понятно, что в рамках одной работы рассмотреть и перечислить все комбинации возможных структур нельзя. Поэтому для каждого банковского учреждения необходимо искать свои решающие правила, алгоритм поведения на рынке финансовых услуг. Следует также посмотреть аналогии и схемы, которые были применены в различных банках, фирмах, в другое время. Но даже заимствуя опыт других организаций, необходимо понимать, что готового решения все равно нет. Его нужно создавать, пользуясь известными алгоритмами и примерами в рамках специальной процедуры организационного развития.

**Глава 3:** ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

**3.1**Виртуализация бизнес-систем

В последнее время в странах с развитой рыночной экономикой существенно изменяется организационная структура предприятий, что связано, прежде всего, с коренной перестройкой деловых процессов в условиях внедрения новейших информационных и коммуникационных технологий. Изменения настолько глубоки и радикальны, что можно говорить о революции в сфере бизнеса, сопоставимой по своим последствиям с промышленной революцией XVIII-XIX вв.

Обобщая тенденции развития организационных структур, можно отметить, что для организации будущего характерными представляются:

- интеграция

- автоматизация и развитие персонала вместо рационализации труда и рационализации структуры

- сетизация

- деменеджеризация

- деструктуризация

- информатизация

- виртуализация

- социализация

Особого внимания требует проблема виртуализации организаций. Это сложное явление необходимо исследовать в контексте системных процессов, характерных для современного менеджмента.

В конце XX века отчетливо проявился парадигматический кризис, когда в рамках существующего мировоззрения уже не «рождаются» новые парадигмы, и надо менять на системном уровне мировоззрение. Его обстоятельная характеристика составляет тему самостоятельного исследования: здесь лишь кратко отметим основные признаки кризиса.

I. Концепция «субъект управления – объект управления» постепенно уступает место концепции самоорганизации, иначе говоря, кибернетический подход уступает синергетическому.

II. Некоторые исследователи, остающиеся на позициях традиционного, классического менеджмента, понимая неизбежность кризиса, принимают экстраординарные меры для сохранения «старого доброго менеджмента». В результате создается необычный образ, отражающий под новым ярким названием традиционное для менеджмента явление. Попытки подменить поиск путей по преодолению кризиса в теории менеджмента консервацией старого содержания под новомодным терминологическим оформлением, в свою очередь, неизбежны. Теория менеджмента должна пройти этот трудный участок пути к новой парадигме.

III. Организация как средство достижения предпринимательских целей в современных условиях исчерпывает ресурсы своего развития, прежде всего в структурном аспекте. Имеется в виду тектоцентрический кризис менеджмента. Во второй половине XX века организации очень быстро прошли путь от линейных до матричных и сетевых структур. При этом выяснилось, что процесс эволюции организационных структур имеет предел, вслед за которым наступает виртуализация бизнес-процессов, а вид структуры становится неактуальным. Поскольку структура служит основным атрибутом организации как системы, то и сама организация перестает быть актуальным инструментом бизнеса, уступая место новому инструменту, который все чаще называют бизнес-системой.

Главные отличия бизнес-системы от организации:

- организация – искусственное образование, создаваемое с заранее заданными целями, а бизнес-система представляет собой естественным образом сформировавшуюся, проблемно-ориентированную нецелевую систему;

- организация имеет четко выраженные границы, тогда как в бизнес-системе аналоги организационных границ отсутствуют;

- организация создается как альтернатива внешней среде, для нее это, прежде всего пространство, где ведется конкурентная борьба за выживание, тогда как бизнес-система гармонично эволюционирует вместе со средой, являясь ее естественной частью;

- проблемы становления бизнес-систем неразрывно связаны с проблемами виртуализации бизнес-процессов, которые являются элементами бизнес-систем в виртуальном пространстве.

Таким образом, научно-техническое, экономическое и социо-культурное развитие общества обусловило появление тенденций, поставивших под сомнение незыблемость тектоцентрической парадигмы в менеджменте, которая базируется на постулате организационной сущности бизнеса. Долгое время роль организации как основного инструмента бизнеса сомнению не подвергалась. Совершенно обоснованно считалось, что именно организация, с одной стороны, создает общественное богатство, а с другой – является существенным субъектом социокультурного процесса.

Рассмотрим некоторые направления, характерные для процесса виртуализации.

На первый взгляд может показаться парадоксальным, но первым направлением виртуализации стало управленческое консультирование, или, как его нередко называют, консалтинг. Когда в 1913 году Ф. Тейлор создал первую фирму по управленческому консультированию, вряд ли он предполагал, что в конечном счете оно приведет к виртуализации бизнес-систем.

Фактически виртуализация означает, что подразделения организации, составляющие ее структуру, «вымываются» во внешнюю среду, структура утрачивает системообразующее значение, организация становится все более «пустотелой» и сливается с внешней средой. В предельном случае от организации может остаться офис, который менеджеру лучше всего разместить дома. Это одно из направлений виртуализации организаций, превращая ее в бизнес-систему, элементами которой являются бизнес-процессы, т.е. по сути - потоки работ. Конечно здесь еще не мало вопросов, особенно в отношении подразделений, занятых материальным производством, но тенденция проявилась отчетливо, и не замечать ее исследователи и менеджеры не могут. Что касается материального производства, как отмечалось, процессы здесь идут в направлении создания «безлюдного» производства, т.е. к гибким автоматизированным производственным системам.

Второе направление виртуализации, связанное с первым, но представляющее самостоятельный интерес в силу своей специфики, формирование виртуального коммуникационного пространства, позволяющего обеспечивать обмен информацией в реальном масштабе времени по всей планете и создавать колоссальные базы данных и базы знаний. Последствия виртуализации для экономики могут быть глобальными и мало предсказуемыми, приводя к изменению самой природы экономических отношений, в частности, можно прогнозировать исчезновение института посредников между производителем и потребителем, прекращение конкуренции и другие. Прологом подобных изменений становятся такие явления, как электронная коммерция, электронные деньги (не электронная запись о наличии денег, а настоящие электронные деньги), электронная подпись и т.д.

Применительно к конкретной организации виртуальное коммуникационное пространство во многих случаях делает неактуальными такие требования организации, как своевременный приход на работу, табельный учет, распорядок дня, работа сотрудников определенных подразделений в одном месте и т.д. Ведущие научные издания по менеджменту в нашей стране и за рубежом заполнены публикациями о виртуальных командах, виртуальных группах, состоящих из находящихся на разных территориях (и даже в разных странах) работников, общающихся между собой в виртуальном пространстве.

Третье направление виртуализации затрагивает собственно структурные аспекты организации. Любая организация — всего лишь специфическая форма осуществления людьми определенной совместной деятельности. При этом мотивы и характер взаимодействия людей и их групп в организации определяются целями их деятельности, следовательно, если меняется содержание деятельности, должна измениться и организация. И если организация перестает удовлетворять интересам людей и соответствовать их целям, она должна уступить место новым формам взаимодействия работников. Смысл организации не в том, что она представляет собой внешне и внутренне, а в том, какова ее роль в системе, куда она включена как элемент. Эта система представляется как бизнес-пространство, которое, в свою очередь, включено в социально-культурную среду.

Четвертое направление виртуализации определяет социокультурный процесс. Основные системообразующие факторы традиционной организации — цели и структура. Поскольку организация в перспективе перестает быть целевой системой, а структура теряет актуальность, новым системообразующим фактором становится, прежде всего, организационная культура, но не как корпоративная культура, а как элемент культуры гражданского общества. С точки зрения социокультурного процесса внешняя среда становится пространством для цивилизованного сотрудничества организаций. Такие тенденции набирают силу и станут доминировать в менеджменте ХХI в.

**3.2**Обучающиеся организации

Рассматривая перспективы развития организаций, следует обратить внимание на «обучающиеся организации» (learning companies). Этот термин, широко распространившийся в Европе и США в 1990-е гг., в России стал известен недавно. Одна из известных у вас концепций обучающейся организации принадлежит американцу П.Сенге, другая, «европейская», была разработана несколькими авторами: Т. Бойделом, Н.Диксоком и П. Сенджем.

Обучающаяся организация — это не новая модель построения и развития компании, а скорее комбинация передовых управленческих инструментов, сведенных воедино.

Концепция П. Сенге базируется на пяти «умениях организации»:

Первое «умение» — мастерство в совершенствовании личности. Хотя в бизнес приходят энергичные люди, мало кто из них достаточно долго остается «на подъеме». Большинство начинают беречь силы и уже к 30 годам теряют преданность делу, чувство личной значимости и воодушевление. Однако лишь немногие компании поощряют своих сотрудников в движении вперед, остальные в результате имеют неиспользованные, впустую пропадающие ресурсы.

Второе «умение» — это интеллектуальные модели. Модели как стереотипы в отношении различных управленческих ситуаций так же укоренены в нас, как и чисто бытовые. Именно поэтому многие хорошие управленческие идеи так и остаются не воплощенными в жизнь.

Третье «умение» — это общее видение. Многие руководители не придают значения тому, что их личное видение развития организации не понято и не разделяемо всеми сотрудниками, по мнению П. Сенге, благодаря общему видению люди учатся не потому, что им так велели, а потому, что им этого хочется.

Четвертое «умение»- это групповое обучение. Однако в данном случае речь ищет не только о тренингах или семинарах, но и о свободном обмене мнениями в группах — диалоге, П. Сенге полагает, что именно диалог между сотрудниками приводит к таким прозрениям, которые могут быть абсолютно недоступны для каждого в отдельности.

Пятое «умение» — это системное мышление. Без этой дисциплины все остальные умения остаются разрозненными приемами, модной новинкой науки управления. При этом жизненно важно, чтобы все пять «умений» развивались не по отдельности, а системно.

Обучающаяся организация предполагает, что обучение — не просто накопление знаний, а осмысленное развитие умения их использовать. Есть много мнений относительно свойств, которыми должна обладать организация, чтобы считаться «обучающейся». Авторы «европейской» концепции дают 11 характеристик обучающейся организации:

**1.** *«Обучающийся» подход к выработке стратегии.* Стратегия и политика компании рассматриваются как непрерывно протекающие процессы, бизнес-планы постоянно меняются, совершенствуясь с учетом возникающих факторов.

**2.** *«Партисипативная» политика управления.* Работники организации принимают участие в выработке стратегии и политики компании. Политика организации отражает ценности всего коллектива, а не только ее топ-менеджмента.

**З.** *Информационная открытость.* Информация в большей степени используется для понимания происходящего в целях принятия правильных решений, а не как основание для вознаграждения или наказания.

**4.** *Учет и контроль деятельности организации.* Системы учета, бюджетирования и анализа строятся таким образом, чтобы они были полезны в процессе обучения и совершенствования людей. Финансовые системы строятся таким образом, чтобы каждый работник чувствовал ответственность за те ресурсы, которые находятся у него в распоряжении.

**5.** *Внутренний обмен услугами.* Каждое подразделение и поставляет, и потребляет услуги. Подразделения, отделы, секции имеют реальные возможности для того, чтобы действовать по-своему усмотрению.

**6.** *Гибкие механизмы вознаграждения.* Понятие «вознаграждение» рассматривается шире, чем оплата труда. Все работники вовлечены в процесс определения оптимальных форм вознаграждения. Главный принцип определения вознаграждения — вклад работника в общие результаты деятельности организации.

**7.** *Структура, предоставляющая работникам возможности.* Подразделения и другие <границы> элементов организации рассматриваются скорее как временная структура, которую при необходимости можно изменить. Должности и роли в организации распределены таким образом, что создаются условия для экспериментов и роста. Организация имеет свод регламентов и процедур, хотя они и не имеют определяющего значения и всегда могут быть изменены после соответствующего обсуждения.

**8.** *Постоянное «сканирование» окружающей среды.* В обязанности каждого работника входит сбор информации для организации о том, что делается за ее пределами. На каждом собрании работников рассматриваются события, происходящие в ее бизнес-окружении.

**9.** *Совместные проекты организации и связанных групп.* Организации выстраивает партнерские отношения с поставщиками и потребителями услуг. Организация выступает инициатором в осуществлении совместных проектов с потребителями, поставщиками, не упуская возможности совместного обучения.

**10.** *Климат, способствующий обучению.* Главный принцип работы для каждого работника организации — всегда стремиться к изучению и совершенствованию того, что делаешь. Каждый работник имеет право на ошибку. Работники располагают временем, чтобы обсуждать и анализировать практику, учиться на собственном опыте.

**11.** *Постоянное саморазвитие каждого сотрудника.* На каждого работника выделяется определенный бюджет для его саморазвития; он самостоятельно выбирает необходимые для себя темы. В организации поощряется умение брать на себя ответственность. Индивидуальные потребности в обучении каждого работника — центральное звено планирования его карьеры.

Люди учатся всю жизнь. 20% своих знаний (но не опыта) они получают через формальное индивидуальное обучение (вузы, курсы повышения квалификации, различные семинары, тренинги и т. д.). Остальные 80% знаний и, самое главное, опыт они получают через неформальное обучение на рабочем месте, а также при взаимодействии с другими людьми и организациями (совещания, конференции, командировки и т. п.).

Некоторые организации, осознавая, что все-таки основная часть индивидуального обучения происходит по неформальным каналам, т.е. на рабочем месте, модифицируют подход к формальному обучению, разрабатывая программы обучения своих сотрудников и реализуя их на самом предприятии (приглашают преподавателей вузов, организуют тренинги, проводят учебу силами своих сотрудников и т.д.). Таким образом, признаются приоритет и эффективность инвестиций в людей, поскольку руководители понимают, что именно сотрудники являются нематериальным активом организации.

Хотя инвестиции в человеческий потенциал связаны с риском потери средств в случае увольнения сотрудников, они целесообразны по следующим соображениям:

* развитие персонала создает предпосылки для сохранения и повышения организации в условиях растущего динамизма хозяйственной деятельности;
* на рынке рабочей силы организация не всегда может найти сотрудников определенных профессий и уровня квалификации;
* применение новых, в т. ч. информационных технологий, неизбежно связано с обучением персонала работе с новой техникой, и инвестиции в развитие персонала становятся необходимыми;
* предпринимательская культура переживает этап переоценки ценностей.

Помимо специального обучения сотрудников, организации должны содействовать развитию у них творческого мышления и анализа ситуаций, выходящих за рамки их должностных обязанностей. А это невозможно без непрерывного образовательного процесса, расширяющего интеллектуальный горизонт работников.

Переходя от управления по принципу «субъект управления — объект управления» к самоорганизации, обучающиеся организации становятся самообучающимися. Под обучением традиционно подразумевается накапливание информации по какому-либо вопросу путем формального образования. С точки зрения самообучающейся организации обучение — это получение навыков и умения эффективно использовать теоретические знания на практике. Поэтому для самообучающихся организаций главное — не накапливать знания, а осознанно совершенствовать умение их использовать. Самообучающиеся организации также дают возможность своим сотрудникам практически реализовывать полученные навыки.

Согласно широко распространенному определению, самообучающаяся организация — это организация, работники которой обучаются, изучают и совершенствует сам процесс обучения, а также осознанно изменяют окружающую действительность. Самообучающейся можно назвать организацию, создающую условия для обучения и развития всех работников, организацию, находящуюся в процессе постоянного самосовершенствования и изменяющую таким образом себя и окружающий мир.

Завершая изучение самообучающихся организаций, следует отметить, что их практика позволила выработать определенные принципы:

• обучаться быстрее, чем конкуренты;

• обучаться внутри организации (друг у друга и внутри рабочих групп);

• обучаться за пределами организации (у потребителей и поставщиков);

• обучаться по вертикали (от вершины до основания организации);

• формулировать вопросы, применяя обучение действием;

• прогнозировать будущее, создавать сценарии и обучаться на них;

• применять на практике то, чему научились, и учиться на практике;

• обучаться в областях, где раньше не обучались.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении можно сказать, что результативность управления в значительной мере связана с выбором организационной структуры предприятия.

Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур организации, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций.

Совершенство организационной структуры управления во многом зависит от того, насколько при ее построении соблюдались принципы построения:

1) Целесообразное число звеньев управления и максимальное сокращение времени прохождения информации от высшего руководителя до непосредственного исполнителя;

2) Четкое обособление составных частей организационной структуры (состава ее подразделений, потоков информации и пр.);

3) Обеспечение способности к быстрой реакции на изменения в управляемой системе;

4) Предоставление полномочий на решение вопросов тому подразделению,

которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу;

5) Приспособление отдельных подразделений аппарата управления ко всей системе управления организацией в целом и к внешней среде в частности.

Следует отметить, что современное развитие информационных систем приводит к формированию нового типа предприятий, которые в западной литературе получили название «виртуальных» компаний (организаций). Под ними понимают совокупности независимых (чаще всего небольших по размерам) предприятий, являющихся как бы узлами на информационной сети, обеспечивающей их тесное взаимодействие. Единство и целенаправленность в работе этих фирм достигаются благодаря гибкой электронной связи на базе информационной технологии, которая пронизывает буквально все сферы их деятельности. Поэтому границы между входящими в них организациями становятся «прозрачными», и каждая из них может рассматриваться представителем компании в целом.

Таким образом, важнейшая задача управления современным предприятием – использование всех имеющихся возможностей таким образом, чтобы обеспечить эффективное функционирование всей производственной системы, выживание и развитие в условиях жесткой конкурентной борьбы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Иванова Т.Ю., Приходько В.И. «Теория организации», Питер, 2004 г.

2. Мильнер Б.З. «Теория организации», Инфра-М, 1999 г.

3. Алиева В.Г. «Теория организации: учебник», 3-е изд., Экономика, 2006.

4. Лобанова Т.Н. «Банки: организация и персонал», Питер, 2005 г.

5. Камионский С.А. «Менеджмент в российском банке. Опыт системного анализа и управления», 2003 г.

6. Журнал «Управление персоналом» № 1, 2007г.

7. Журнал «Управление персоналом» № 5, 2007 г.

8. www.m-economy.ru

9. www.biznes-planirovanie.ru

10. www.e-lib.info.ru

11. www.library.ru

12. www.exsolver.narod.ru

13. www.el.tfi.ru