

ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

ОРГАНИЗАЦИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ МЕЖДУ ЛИНЕЙНЫМИ И АППАРАТНЫМИ ПОЛНОМОЧИЯМИ

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Линейные полномочия - это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Именно линейные полномочия предоставляют руководителю власть для направления своих прямых подчиненных на достижение поставленных целей. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет также право принимать определенные решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями в тех пределах, которые установлены организацией.

Например, управляющий по сбыту может обычно принимать окончательное решение по приему новых торговых агентов, относительно величины предусмотренных сметой расходов для каждого торгового агента, по вопросу, какие торговые агенты будут обслуживать определенных клиентов.

Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации. Процесс создания иерархии называется скалярным процессом. Цепь команд, созданная делегированием полномочий, является характерной чертой всех формальных организаций, кроме самых мелких. Делегирование означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

АППАРАТНЫХ (ШТАБНЫХ) ПОЛНОМОЧИЙ

Чтобы понять концепцию аппарата в современных организациях, следует рассмотреть также природу делегированных ему полномочий. Штабные полномочия могут быть очень ограниченными, фактически чисто консультативными, или такими общими, что почти исчезает разница между ними и линейными обязанностями. Штабные полномочия - это право советовать или помогать руководителям, наделенным линейными полномочиями, а также штабному персоналу.

Описание основных видов штабных полномочий и их применение:

Рекомендательные полномочия - полномочия административного аппарата были вначале ограничены консультациями линейному руководству. Когда аппаратные полномочия сводятся к рекомендательным полномочиям, предполагается, что линейное руководство будет обращаться за консультациями к консультативному аппарату, когда потребуются его знания. Но линейные руководители не обязаны так поступать. Они могут, по своему выбору, решить проблему, даже не ставя аппарат в известность. Когда полномочия штабного аппарата являются рекомендательными, он часто должен тратить время, убеждая линейных руководителей в ценности своих услуг и предложений. Даже если за советом к аппарату обращались и его приняли, то линейные руководители все равно могут им пренебречь, что может привести к конфликтам между линейным руководством и административно-управленческим аппаратом.

Это положение иллюстрируется интервью с доктором Дельмаром Ланделем, главным психологом фирмы «Дженерал Моторо. Когда его спросили, следуют ли руководящие работники «Дженерал Моторс» советам отдела организационных исследований и разработок, доктор Ландель ответил: «Чтобы ответить на этот вопрос, сначала вы должны получить несколько большее представление о том, как функционирует «Дженерал Моторс». Это сильно децентрализованная организация, в которой различные оперативные подразделения обладают большой автономией. Группа ответственных руководителей здесь — в главном управлении — держит нас, психологов, в качестве ресурса для отделения фирмы. Поэтому в значительной степени сами они решают, обратиться ли к нам за помощью или советом».

Обязательные согласования – поскольку аппарат может испытывать трудности в общении с линейным руководством, фирма иногда расширяет полномочия аппарата до ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ СОГЛАСОВАНИИ с ним каких-либо решений. Когда согласования обязательны, линейное руководство должно обсудить соответствующие ситуации со штабным аппаратом, прежде чем предпринять действия или представить предложения высшему руководству.

Широко распространенным примером обязательных согласования является привлечение аппарата к исследованию рынка. Во многих организациях отдел маркетинга или производственный отдел должны получить оценку предполагаемой реализации нового продукта от аппарата по исследованию маркетинга прежде. Проводя исследования, этот аппарат проводит оценку реализации, которую линейное руководство может принять или не принять.

Параллельные полномочия - высшее руководство может расширить объем полномочий аппарата, давая ему право отклонять решения линейного руководства. Целью **ПАРАЛЛЕЛЬНЫХ ПОЛНОМОЧИЙ** является установление системы контроля для уравнивания власти и предотвращения грубых ошибок. Во многих компаниях применяются параллельные полномочия для контроля финансовых расходов, для чего требуются две подписи в случае всех крупных покупок.

Функциональные полномочия. Аппарат, обладающий функциональными полномочиями, может как предложить, так и запретить какие-то действия в области своей компетенции. По существу, линейные полномочия президента организации реализуются через аппарат, давая ему право действовать в определенных вопросах. Таким образом, функциональные полномочия устраняют различия между линейными и штабными обязанностями для всех практических целей. Функциональные полномочия широко распространены, так как комплексные современные организации часто требуют высокой степени единообразия в таких областях, как методы бухгалтерского учета, трудовые отношения и контроль занятости. Им также необходимо в некоторых случаях иметь гарантию, что опыт работников аппарата будет несомненно использоваться именно тогда, когда он действительно нужен. Если бы каждое решение аппарата в таких важных областях проходило через всю линейную иерархию крупной организации, слишком много времени тратилось бы напрасно.

Линейные полномочия внутри аппарата. Мы описали варианты полномочий, которыми обладает аппарат по отношению к линейной структуре. Важно осознать, что в крупных организациях административный аппарат может состоять из множества людей. В таких ситуациях аппарат представляет собой подразделение с более чем одним уровнем управления. Таким образом, сам штабной аппарат имеет линейную организацию и обычную цепь команд внутри себя. Естественно, менеджеры в аппаратной иерархии обладают линейными полномочиями по отношению к своим подчиненным, независимо от характера полномочий аппарата по отношению к организации в целом.

ЭФФЕКТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЗАИМОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ ЛИНЕЙНЫМИ И ШТАБНЫМИ ПОЛНОМОЧИЯМИ

1. Во время организации такого рода взаимоотношений руководство должно решить: линейным или аппаратным будет данный вид деятельности. Это решение должно основываться на определении того, насколько фундаментальным и непосредственным будет вклад этого вида деятельности в достижение общих целей. Однако рассматривать аппаратно-штабную деятельность как несущественную для достижения целей недопустимо. Все виды деятельности должны облегчать достижение целей. Если какой-либо вид деятельности этому не способствует, его следует исключить, а не переводить в разряд аппаратно-штабной.

Линейная деятельность в настоящем смысле слова — это та деятельность, которая непосредственно связана с созданием, финансированием и сбытом товаров или услуг, производимых организацией.

Определение того, какие конкретно виды деятельности следует отнести к аппаратно-штабной, зависит от миссии, целей и стратегии организации. По словам специалиста по вопросам управления Альфреда Чандлера: «Структура соответствует стратегии». Различия в целях приводят к фундаментальным различиям в структуре.

Например, в большинстве организаций юридические службы безусловно относятся к аппаратной деятельности. Однако в юридической фирме юристы составляют хребет организации. Финансы представляют собой ключевой вид деятельности почти в любой организации и поэтому относятся к линейной деятельности. Однако ведение финансовых документов, бухгалтерский учет можно рассматривать в качестве аппаратной деятельности, потому что это вспомогательное средство для руководства финансовой деятельностью

Линейные полномочия и координация

Делегирование линейных полномочий и возникающая в результате этого цепь команд играют ключевую роль в процессе координации деятельности организации. Прежде всего, линейные полномочия «персонализируют» и упрощают взаимоотношения подчиненных и начальников. Получатель полномочий принимает на себя личную ответственность за задачи и отвечает перед делегирующим за их удовлетворительное выполнение. Если подчиненный сталкивается с проблемами, то он точно знает, к кому следует обратиться за решением.

Представим два понятия, которые относятся к координации и линейным полномочиям. Это принцип единоначалия и необходимость ограничения нормы управляемости.

Согласно ПРИНЦИПУ ЕДИНОНАЧАЛИЯ, работник должен получать полномочия только от одного начальника и отвечать только перед этим человеком. По словам профессоров Кунца: «Чем более полным будет официальное отношение между индивидом и его единственным начальником, тем меньше возможность возникновения конфликта и тем больше чувство личной ответственности за результаты».

В организации, которая придерживается этого принципа, все формальные коммуникации должны направляться по цепи команд. Лицо, у которого возникла какая-либо проблема, не может обратиться через голову своего непосредственного начальника к руководителю высшего ранга по данному вопросу. Также и руководитель высшего ранга не может выдать приказ сотруднику низшего уровня, минуя руководителей промежуточных уровней. При большой длине цепи команд соблюдение принципа единоначалия может значительно замедлить обмен информацией и принятие решений в некоторых случаях. Однако на протяжении столетий в бесчисленном множестве организаций принцип единоначалия подтвердил свою ценность в качестве координирующего механизма.

Ограничение нормы управляемости. Норма управляемости, определенная как количество работников, которые *непосредственно* подчиняются данному руководителю, устанавливается посредством делегирования линейных полномочий.

Технически, руководитель высшего звена организации вместо создания цепи команд может принять решение о том, чтобы каждый сотрудник отчитывался непосредственно перед ним. Однако на практике неумение удержать норму управляемости на достаточно малом уровне делает координацию почти невозможной.

Тяжелым путем пришло неисчислимое количество руководителей к пониманию того, что слишком большая норма управляемости может вызвать возникновение сложных проблем.

Теоретики управления значительное внимание уделили определению того, какой должна быть идеальная норма управляемости. Особенно была заинтересована этим вопросом «административная» школа управления. Предлагался широкий диапазон чисел, причем ряд авторов считал наилучшей норму от 7 до 10 подчиненных. Однако современные исследования показывают, что величина нормы широко варьируется. Уровень управления, характер выполняемых задач, характеристики подчиненных и относительные способности руководителя — все это играет роль в определении количества людей, непосредственно и эффективно контролируемых руководителем.

Ясно только, что если не удерживать нормы управляемости на достаточно низком уровне, руководство будет не в состоянии не только выполнять обязанности по координированию, но и контролировать деятельность, повышать квалификацию и мотивацию подчиненных.

ПРЕПЯТСТВИЯ К ЭФФЕКТИВНОМУ ДЕЛЕГИРОВАНИЮ

Делегирование требует эффективных коммуникации. У руководителей есть обязанности, которые должны выполняться подчиненными. Для их надлежащего выполнения подчиненные должны точно понимать, чего хочет руководитель.

Делегирование связано также с мотивацией, влиянием и лидерством. Руководитель должен заставить подчиненных эффективно выполнять их задачи. Как во всех процессах обмена информацией и оказания влияния, обе стороны имеют существенное значение для достижения успеха. Учитывая это, Уильям Ньюмен перечислил ряд причин, по которым руководители могут с неохотой делегировать полномочия, а подчиненные — уклоняться от дополнительной ответственности

Подчиненные, согласно Ньюмену, избегают ответственности и блокируют процесс делегирования по шести основным причинам:

- 1. Подчиненный считает удобнее спросить босса, что делать, чем самому решить проблему.**
- 2. Подчиненный боится критики за совершенные ошибки. Поскольку большая ответственность увеличивает возможность совершения ошибки, подчиненный уклоняется от нее.**
- 3. У подчиненного отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания.**
- 4. У подчиненного уже больше работы, чем он может сделать, или же он считает, что это так на самом деле.**
- 5. У подчиненного отсутствует уверенность в себе.**
- 6. Подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов дополнительной ответственности.**

ПРЕОДОЛЕНИЕ ПРЕПЯТСТВИЙ

Факт, что делегирование часто оказывается безрезультатным, даже при почти всеобщем призывании важности, является ярким свидетельством того, как трудно преодолеть имеющиеся препятствия. Опасение за свое положение, боязнь риска, отсутствие уверенности в себе, неспособность доверить другому выполнение задания, за которое несешь ответственность, — вот главные примеры. Психологические проблемы самые трудные, чтобы их разрешить как руководители, так и подчиненные должны внимательно присмотреться к себе, осознать свои страхи и подняться над ними.

Подчиненный может сделать относительно мало для того, чтобы устранить психологические барьеры для делегирования, имеющиеся у начальника. Даже постоянная прекрасная работа может игнорироваться чрезмерно беспокойным боссом. (Следует помнить, что руководитель, который не может научиться эффективно делегировать полномочия, ставит предел для собственной карьеры.) Однако существует многое, что руководители могут сделать для улучшения своей работы и устранения причин отказа от дополнительной ответственности.

Начнем с того, что руководители могут создать систему контроля, необходимую для того, чтобы обезопасить себя при делегировании больших полномочий подчиненным. Они могут также определить свои проблемы и повысить квалификацию в области лидерства и оказания влияния. Кроме того, большую часть неуверенности подчиненных можно устранить, оказывая им больше доверия.

Большая ответственность означает больше работы и больше риска для лица, принимающего ее. Многие, если не большинство, не находят привлекательными эти дополнительные обязанности. Средний человек ожидает, достаточно обоснованно, какого-то вознаграждения. Но, к сожалению, во многих организациях четко выраженное желание расширить ответственность подчиненных не подкрепляется системой стимулирования, которая обеспечивает им вознаграждение за принятие этого бремени. Недавние исследования выявили доказательства того, что работники имеют меньшую мотивацию к работе, если считают, что дают организации больше, чем получают от нее. Вследствие этого, отсутствие положительных стимулов к принятию дополнительной ответственности может заблокировать разумные попытки распределить полномочия.

Эти вознаграждения могут выступать почти в любой форме. Дополнительная оплата, повышение по службе, необычное звание, благодарность, особый статус и более комфортабельные условия работы — все это доказало свою эффективность. Необходимость применения вознаграждений обоснована тем, что подчиненный видит четкую связь между принятием дополнительной ответственности и удовлетворением личных потребностей. Так же важно для высшего руководства создать систему стимулирования руководителей за успешное делегирование дополнительных полномочий в соответствии с целями организации.

ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР: БЮРОКРАТИЧЕСКИЙ И АДАПТИВНЫЙ

В зависимости от характера связи между подразделениями различают структуры управления *бюрократические и адаптивные*.

К бюрократическим относятся структуры управления, в которых формальная, регламентированная сторона управленческой деятельности преобладает над содержательной творческой.

Главные понятия бюрократического типа структуры управления — рациональность, ответственность и иерархичность. М. Вебер рекомендовал четко разграничивать такие понятия, как «человек» и «должность», так как 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 неупорядоченной общинной системы организации и управления.

Бюрократические структуры управления показали свою эффективность особенно в крупных и сверхкрупных организациях, в которых необходимо обеспечивать слаженную четкую деятельность коллективов людей, работающих на единую цель. Эти структуры позволяют мобилизовать человеческую энергию и кооперировать труд людей при решении сложных проектов в массовом и крупносерийном производстве.

Бюрократическая (механическая) структура имеет право на существование при относительно стабильных внешних условиях, незначительных изменениях спроса на конкретную продукцию, когда почти отсутствует конкуренция, а разработки в области технологии и совершенствования продукции незначительны. Такая структура характерна для централизованной системы планирования. Тенденция к бюрократизации отношений между сотрудниками, излишняя регламентация деятельности персонала присущи и современным крупным организациям с традиционной структурой управления. Такие организации успешно и эффективно осуществляют постоянно повторяющиеся виды деятельности, но слабо приспособлены к нововведениям. Бюрократическая (механическая) структура имеет следующие особенности: централизованное принятие решений, одностороннюю связь — от высшего руководства к низшим структурам. Здесь налицо бюрократический менеджмент: формальная и малогибкая организационная структура, широко внедренная специализация.

Адаптивные структуры управления – более гибкие, чем бюрократические, лучше приспособлены к быстрой смене внешних условий (т.е. их можно быстро модифицировать в соответствии с изменениями окружающей среды и потребностями самой организации). В них творческая, содержательная сторона деятельности преобладает над формальной. Для адаптивных (гибких, органических) организационных структур характерно отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления, отсутствие детального разделения труда по видам работ, размытость уровней управления и небольшое их количество, гибкость структуры управления, децентрализация принятия решений, индивидуальная ответственность каждого работника за общие результаты деятельности.

Кроме того адаптивные организационные структуры, как правило, характеризуются следующими признаками:

- способностью сравнительно легко менять свою форму, приспособливаться к изменяющимся условиям;**
- ориентацией на ускоренную реализацию сложных проектов, комплексных программ, решение сложных проблем;**
- ограниченным действием во времени, т. е. формированием на временной основе на период решения проблемы, выполнения проекта, программы;**
- созданием временных органов управления.**

| <p align="center">Бюрократическая структура управления</p> | <p align="center">Адаптивная структура управления</p> |
|--|--|
| <p align="center">Хорошо зарекомендовали себя в стабильных, неизменных условиях</p> | <p>Более подходят для работ в нестабильных условиях, когда возникающие проблемы и необходимые действия нельзя разложить на элементы и распределить конкретно между специалистами</p> |
| <p>Особенности бюрократической и адаптивной структур Проблемы и задачи, с которыми сталкивается организация, разделяются на множество мелких, которые поручаются для выполнения отдельным подразделениям, специалистам</p> | <p>Сотрудники должны решать собственные задачи исходя из задач фирмы в целом. значительная часть их обязанностей постоянно пересматривается в связи с изменяющимися условиями</p> |
| <p align="center">Каждое подразделение решает свою задачу обособленно от задач организации в целом</p> | <p>Сотрудники взаимодействуют как по вертикали, так и по горизонтали, система не запрещает действовать, перескакивая через ступеньки служебной лестницы</p> |
| <p align="center">Права и обязанности каждого специалиста подробно, жестко определены и не меняются</p> | <p align="center">Поощряется инициативы , творческий подход к делу</p> |
| <p align="center">Только высшее руководство решает, насколько частные задачи, выполняемые подразделениями, соответствуют целям организации</p> | |
| <p align="center">Связи между подразделениями, расположенными на одном уровне организационной структуры, осуществляются через высшее руководство</p> | |

ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР

Понятие "корпорация" имеет достаточно широкую трактовку, порой различающуюся по смыслу. В частности, в ряде случаев корпорацию определяют как юридическое лицо, капитал которого сформирован различными собственниками (физическими и юридическими лицами). Но такое определение учитывает только один из параметров корпорации - источники и способы формирования ее капитала. Другое определение корпорации как группы самостоятельных юридических лиц, участвующих в капитале друг друга или сотрудничающих в финансовой и производственной сфере, дает более точное представление о ее сущности. Однако целесообразно употреблять понятие "корпоративная структура", характеризуя ее как группу юридически независимых лиц, участвующих в капитале друг друга или сотрудничающих в финансовой и производственной сфере, имеющих единый, оформленный или неоформленный юридически, координационный центр (головную или управляющую компанию) и стремящихся к достижению единой цели.

Целью корпоративных структур является получение высокой и устойчивой прибыли с помощью более рационального использования имеющихся ресурсов, разработка и выпуск новых видов продукции и услуг, что, в конечном счете, обеспечивает и ускорение социально-экономического развития в отдельных странах.

Корпоративные структуры оказывают огромное влияние на развитие экономики. Транснациональные корпорации контролируют около 40% промышленного производства, 60% внешней торговли и 80% патентов на мировую технику и технологию.

В состав корпоративной структуры могут входить промышленные предприятия, научные организации, банки, страховые и инвестиционные компании, фонды и другие финансово-кредитные учреждения.

Российским законодательством определена пока только одна организационно-правовая форма корпоративных структур - финансово-промышленная группа (ФПГ).

В соответствии с Федеральным Законом РФ от 30 ноября 1995 года N 190-ФЗ финансово-промышленная группа характеризуется как "совокупность юридических лиц, действующих как основное и дочерние общества либо полностью или частично объединивших свои материальные и нематериальные активы (система участия) на основе договора о создании финансово-промышленной группы в целях технологической или экономической интеграции для реализации инвестиционных и иных проектов и программ, направленных на повышение конкурентоспособности и расширение рынков сбыта товаров и услуг, повышение эффективности производства, создание новых рабочих мест". В составе финансово-промышленной группы кроме промышленных организаций обязательно наличие главной (центральной) компании и банка. ФПГ обязаны проходить государственную экспертизу организационного проекта и государственную регистрацию.

Связи между участниками корпоративных объединений могут осуществляться не только через взаимное владение капиталом, заключение соответствующих договоров, но и на основе неформальных отношений.

Подобные структуры используют различные способы ведения совместного бизнеса. Возможно создание объединений с полным и ассоциированным, постоянным и временным членством, вертикальных производственно-технологические конгломератов из субподрядчиков, поставляющих продукцию одной компании, распределительных компаний, объединяющих крупных производителей, оптовую и розничную торговлю. Формируются горизонтальные многопрофильные объединения, стратегические альянсы из совместных предприятий, консорциумы для реализации различных проектов, инвестиционных программ, объединения, использующие различные формы кооперации и разделения труда для внедрения инноваций, повышения конкурентоспособности, завоевания рынков. Неофициальные корпоративные структуры могут существовать и в виде негласных картелей и пулов на устных договоренностях, личных связях, многолетних совместных действиях на рынке, на протоколах о намерениях, соглашениях о сотрудничестве, об информационном обмене, о взаимодействии служб безопасности, о лоббировании интересов в структурах власти. Подобные формы интеграции позволяют предприятиям приспосабливаться к неблагоприятному налоговому режиму, защищаться от административных, политических и экономических рисков.

Организация корпоративных структур позволяет получать экономический эффект благодаря:

- концентрации ресурсов на важнейших направлениях;**
- повышению конкурентоспособности продукции и отстаиванию корпоративных интересов на внутренних и внешних рынках;**
- улучшению качества менеджмента на каждом предприятии корпоративной структуры.**

В качестве основных целей формирующейся корпоративной структуры можно выделить:

- защиту имеющейся доли рынка и организацию борьбы за новые рынки;**
- стремление к совместным научным разработки и производству новой продукции, к совместным инвестиционным проектам;**
- увеличение финансовых возможностей;**
- обеспечение конкурентоспособности;**
- обеспечение финансовой устойчивости;**
- диверсификацию деятельности;**
- разделение функций между участниками объединения;**
- минимизацию издержек производства;**
- повышение эффективности управления;**
- организацию совместного выхода на внешний рынок;**
- проведение международных операций.**

К основным проблемам, связанным с деятельностью корпоративных структур в России, относятся: угроза дальнейшей монополизации экономики, чрезмерное влияние крупных корпоративных структур на органы власти, ведущее к сращиванию власти и капитала, вымывание капитала из регионов страны и его концентрация в центре РФ - центре сосредоточения государственной власти и капитала.

Для успешного развития экономики страны необходим настойчивый поиск вариантов действий, позволяющих решать такие проблемы или хотя бы уменьшать их негативное воздействие на это развитие

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЙ БУДУЩЕГО

Корпоративная организация

Объединение людей через их разъединение по социальному и профессиональному критериям

Монополия и стандартизация в деятельности организации

Доминирование иерархических властных структур
Интересы согласовываются лидерами

Создание и поддержание дефицита возможностей и ресурсов с их централизованным распределением

Субъект интереса - группа, коллектив или вся организация

Организация отвечает за человека
Суверенитет организации
Свобода для организации

Принцип большинства или старшинства в принятии решений

Интересы производства определяют интересы воспроизводства самого человека

Двойная мораль (личная и организации) в поведении

Лояльность по отношению к организации

Человек для работы

Индивидуалистская организация

Свободное, открытое и добровольное объединение людей

Сочетание конкуренции и кооперации в деятельности членов и групп в организации

Господство принципа увязки интересов всех членов в рамках демократического процесса

Поддерживаемое руководством обеспечение поиска возможностей и дополнительных ресурсов

Субъект интереса - личность

Человек отвечает сам за себя
Суверенитет личности
Свобода для личности

Принцип меньшинства или право вето в принятии решений

Интересы производства определяются интересами воспроизводства самого человека

Общечеловеческая мораль и здравый смысл в поведении

Лояльность по отношению к своим убеждениям

Работа для человека

ЭДХОКРАТИЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Эдхократия - это в то же время и управленческий стиль, и организационный дизайн. Ключевым в ней является компетентность и она ценится наивысшим образом. Контроль в управлении поддерживается установлением целей, обычно напряженных. Средства достижения целей выбираются самими исполнителями. Каждый непосредственно отвечает за свои действия, и вознаграждается тот, кто добивается успеха. В эдхократической организации индивид испытывает сильное давление извне, которое частично ослабляется групповой работой, создающей чувство общности в работе. Риск так же, как и вознаграждения, делится между участниками.

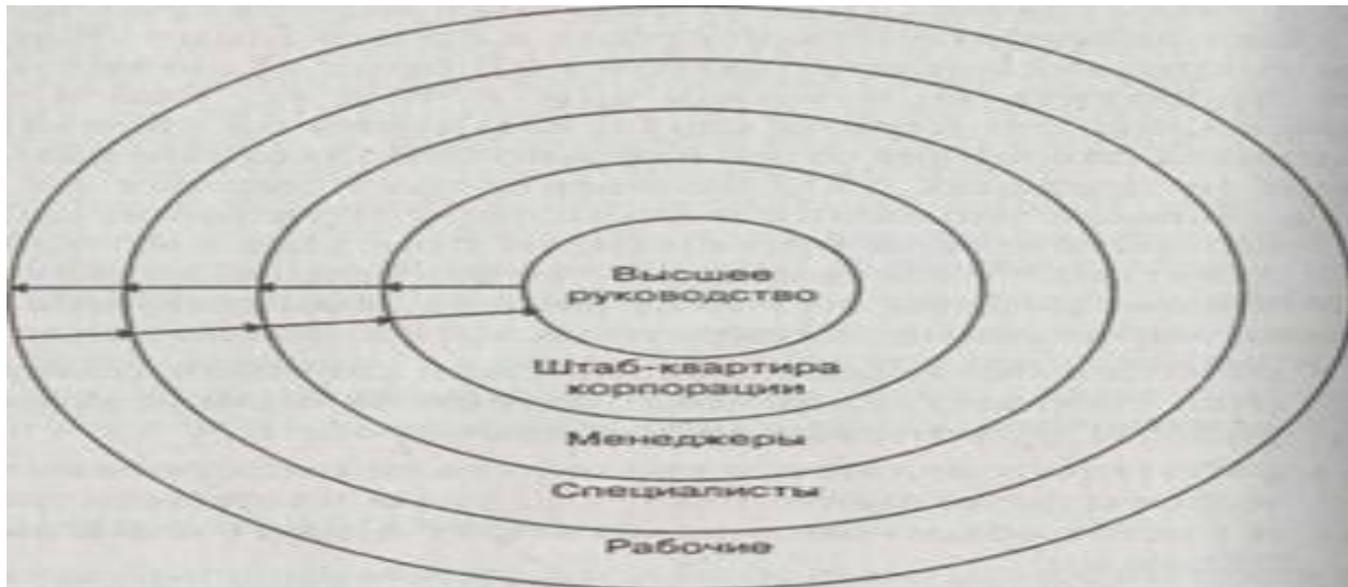
Формальности не типичны для эдхократической организации и сводятся в ней до минимума. Это относится к иерархии, рабочим условиям и помещениям, льготам, одежде и т.п. Так, в такой организации часто бывает трудно отличить менеджера от рабочего.

Эдхократической организации присуща высокая степень свободы в действиях работников, но ее вершиной являются качественное выполнение работы и умение решать возникающие проблемы.

Ключевыми элементами эдхократического дизайна являются следующие:

- работа в областях с высокой или сложной технологией, требующая творчества, инновационности и эффективной совместной работы (групповая взаимосвязь работ);
- работники являются высококвалифицированными экспертами в своем деле, выполняют сложные производственные операции и умеют коммуницировать друг с другом высокоэффективным образом;
- структура имеет органическую основу и четко не определена, преобладают неформальные и горизонтальные связи. Иерархическое построение постоянно меняется. У многих менеджеров нет жесткой привязки к какой-то одной работе. Части структуры сохраняются в небольших размерах;
- право принятия решений и власть основаны на экспертных знаниях, финансовый контроль осуществляется сверху;
- система вознаграждения строится на экспертных знаниях, вкладе работника, его компетенции и степени участия в общей работе, вознаграждение носит групповой характер;
- отношения по вертикали и горизонтали преимущественно носят неформальный характер, нередко отсутствует схема структуры такой организации.

Структура эдхократической организации обычно ассоциируется со схемой концентрической формы. Это не организация которая видится с началом в одной точке, двигаясь от которой вверх или вниз, Вы приходите в конечную точку. В эдхократической организации есть точка отсчета, от которой структура как бы расходится кругами по радиальным направлениям. Круг для такой организации является символом того, что все усилия ее работников ведут к одному к успеху компании. В ней ценности (в первую очередь — качества ее работников) не ранжируются по уровням.



МНОГОМЕРНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Основой многомерной организации является автономная рабочая группа, одновременно выполняющая три задачи:

- обеспечение производственной деятельности необходимыми ресурсами;**
- производство для конкретного потребителя, рынка или территории продукта или услуги;**
- обслуживание конкретного потребителя, развитие или проникновение на конкретный рынок, проведение операции в пределах определенной территории.**

По совокупности выполняемых задач такие автономные группы получают обычно статус центра прибыли, а в отдельных случаях могут являться самостоятельными компаниями. Однако в обоих случаях - они тем или иным образом облагаются корпоративными налогами.

В многомерной организации бюджеты подразделений разрабатываются самими подразделениями, руководство организации только инвестирует в них средства и дает деньги займы.

Основными преимуществами многомерных организаций Р. Акофф считает следующие:

- **отсутствует необходимость в проведении каких-либо реорганизаций с целью изменения приоритетности критериев, используемых при проектировании работ. Акценты могут быть изменены путем перераспределения ресурсов руководством организации;**

- **подразделения можно создавать, ликвидировать или модифицировать без серьезных изменений положения других подразделений. Чем больше частей организации контактируют с «многомерной» группой, тем меньше воздействуют на нее изменения в этих частях;**

- **создается максимально благоприятная ситуация для делегирования полномочий при том, что роль руководства организации остается ведущей;**

- **к каждому многомерному образованию применяется унифицированная, четко фиксируемая и легко измеряемая мера эффективности — получаемая прибыль, что предотвращает выполнение псевдоработы и возникновение элементов плохой бюрократии.**

ПАРТИСИПАТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Несмотря на многие преимущества многомерной организации, тем не менее даже с ее помощью бывает трудно создать такую структуру, которая устраивала бы всех членов организации и адекватно мотивировала бы их деятельность. Ряд специалистов считают, что данная проблема более успешно решается, если членам организации предоставляется право участвовать в принятии решений, касающихся их работы. Последнее уточнение является принципиальным и отличает в корне организации, построенные на «участии работников в управлении», или так называемые партисипативные организации, от организаций, где посредством создания органов самоуправления осуществляется некомпетентное вмешательство в работу других членов или частей организации.

Лежащее в основе партисипативной организации участие работников всех уровней в управлении предполагает:

- участие в принятии решений;**
- участие в установлении целей;**
- участие в решении проблем**

Степень и формы участия в управлении наполняют партисипативность определенным содержанием. Различается три степени участия:

- выдвижение предложений;**
- выработка альтернативы;**
- выбор окончательного решения.**

Первая степень — выдвижение предложений — не требует введения структурных и других изменений в традиционную организацию и может осуществляться руководителем. Такой подход все еще широко применяется на предприятиях с централизованным руководством.

Вторая степень — разработка альтернатив — требует уже появления в организации специальных структур, которые могли бы эффективно решать эту задачу. На практике это выражается в создании временных или постоянных комитетов или комиссий, которым поручается выполнять данную работу. Примером таких образований могут быть так называемые хозрасчетные или конфликтные комиссии (на российских предприятиях), комитеты по набору кадров в рабочие группы (на американских предприятиях), кружки качества (на японских предприятиях).

Третья степень — выбор альтернативы — предполагает, что участие в управлении осуществляется в форме работы специальных советов научно-технического, технико-экономического и управленческого характера. Решения таких советов нередко бывают обязательными для тех руководителей, при которых они создаются. В состав этих советов входят, как правило, лица со следующего за уровнем руководителя более низкого уровня иерархии в организации.

При правильно организованной работе участие в управлении повышает качество принимаемых решений. Рассмотрение большего количества альтернатив, приносит больше опыта в обсуждение, богаче становится оценка внешней среды. Участие развивает творческое отношение к работе, рождает больше идей, обогащает работу в целом. Развивая систему коммуникаций в организации, участие в управлении открывает коммуникационную систему снизу и ослабляет тем самым давление на руководителя со стороны подчиненных. У работников появляется чувство собственника, повышается мотивация деятельности, они лучше выполняют принимаемые ими же решения. Создается атмосфера групповой, совместной работы, значительно улучшающая трудовую мораль и производительность. Партисипативные типы структур используются в различного рода организациях независимо от их размера и отраслевой принадлежности. Они, как и многомерные, могут распространяться только на часть или отдельный уровень в организации. Их внедрение может проводиться как сверху, так и снизу путем постепенного и последовательного охвата одного уровня за другим.

СПАСИБО ЗА
ВНИМАНИЕ!!!