Дивизиональная организация

Плюсы

1. Компании с подобной структурой способны быстро реагировать на изменения конкурентных условий, технологий, состояния рынка и спроса.
2. Создание тесной связи производства с потребителями.
3. Деятельность по производству какого – либо вида продукции находится под руководством одного человека, что улучшает координацию работ.
4. Проблема перегруженности руководства оперативными вопросами полностью снимается. Передача оперативно-тактических решений в области производства и сбыта продукции дивизиональным руководителям позволяет высшему руководству сосредоточиться на задачах стратегического управления компанией.
5. Высокая самостоятельность структурных единиц.
6. Четкое разграничение ответственности и улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу.

Минусы

1. Стратегические цели компании могут быть не достигнуты. Руководство компании может утратить контроль над ситуацией в дивизионах, в следствии чего оно не в состоянии сформировать реалистичную общую стратегию, а лидеры дивизионов, лишенные ориентиров развития, принимают решения, зачастую противоречащие интересам фирмы в целом.
2. Сложность осуществления единой политики.
3. Повышенные затраты за счет дублирования одних и тех же функций (работ) для различных видов продукции. В каждом из продуктовых отделений созданы свои функциональные подразделения.
4. Разобщенность персонала и возможность возникновения конфликтов между отделениями, в частности, при дефиците централизованно распределяемых ресурсов; низкая координация деятельности дивизионов, штабные службы разобщены, а горизонтальные связи слабы.
5. Высокая потребность в руководящих кадрах.
6. Неэффективность использования ресурсов, невозможность их использования в полной мере по причине закрепления ресурсов за конкретным подразделением.

Теория стилей руководства Д. Макгрегора

«Теория Х» предполагает следующее:

1. «Средний человек обладает врожденной неприязнью к работе и … склонностью уклоняться от работы».

2. «Поскольку люди не любят работать, необходимо принуждать, контролировать и запугивать большую их часть, что вынудит их внести посильный вклад в достижение целей организации».

3. «Средний человек предпочитает, чтобы им управляли, он страшится ответственности, не обладает амбициями и ищет, прежде всего, защищенности»

Без вмешательства в работу подчиненных со стороны менеджеров работники были бы пассивны или даже настроены против организации. При этом наличие системы поощрений не всегда гарантирует выполнение работниками полученных заданий. Поэтому основная задача менеджера состоит в направлении, убеждении, наказании и контроле. Эффективный менеджер должен быть «жестким» и «сильным».

Мотивация определяется потребностями. И в теории Д. Макгрегора имеется иерархия от низшей к высшей потребностям. Главными потребностями человека, по мнению Д. Макгрегора, являются социальные (потребность в общении, признании окружающих, любви, дружбе, чувстве сопричастности к общему делу) и эгоистические (уверенность в своих силах, компетентность, определенный социальный статус, поощрение). При этом ,по мнению Д. Макгрегора, менеджеры понимают всю значимость иерархии потребностей, но рассматривают ее скорее как помеху, чем осмысленное средство понимания принципов человеческого поведения.

Управление и контроль являются бесполезными для мотивации людей, у которых доминируют социальные или эгоистические потребности, независимо от того, мягкие они или жесткие. Люди, лишенные возможности удовлетворять на работе значимые для себя высшие потребности, ведут себя вялыми, ленивыми, сопротивляются переменам, не готовы к принятию ответственности.

«Теория Y» строится на следующих предпосылках:

1. «Расходование физических и психических сил в ходе работы столь же естественно, как игра или на отдых».

2. Средний человек не обязательно будет испытывать неприязнь к работе, которая может представляться ему источником удовлетворения или наказания «в зависимости от подконтрольных ему условий».

3. «Внешний контроль и угроза наказания являются не единственными средствами направления индивидуальных усилий в русло решения организационных задач». Сотрудников не обязательно держать в страхе. Должным образом мотивированные сотрудники будут работать без понуканий и прилагать активные усилия для решения задач, стоящих перед компанией.

4. «Средний человек имеет склонности… не только принимать, но и искать ответственности». Люди хотят заниматься ответственной работой. Это неправда, что человек по природе ленив и безответствен. На самом деле он, наоборот, ищет любую возможность, чтобы выполнить ответственную работу

5. «Проявлять достаточно развитое воображение, изобретательность и творческие дарования при решении проблем организации может не узкий, а весьма широкий круг лиц». В человеке от природы заложена способность к творчеству. Большинство людей способно творчески решать стоящие перед ними проблемы.

6. «В условиях современной индустрии интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично» Люди умны и сообразительны. Часто руководители сильно недооценивают интеллектуальные способности своих подчиненных.

Согласно “теории Y”, руководство должно принимать во внимание не только нужды компании в целом, но и потребности ее сотрудников, которые, в свою очередь, желали бы приносить пользу своей организации. Однако имеется сложность в применении «Теории Y» на практике. И во многом связана она с тем, что люди привыкли к тому, что ими управляют, их контролируют в рамках организации, а удовлетворить свои социальные, эгоистические потребности, а также потребность в самовыражении можно только вне организации.