# Модуль4. Менеджмент предприятия

## **Менеджмент ИТ-организации**

**Понятие миссии и цели организации, их роль в управлении**

Одной из главных задач любого управления является *целеполагание* или *целепостановка*, ради достижения которых формируется, организуется деятельность организации как целостной системы. Целеполагание как исходный момент в деятельности руководителя, означает выбор ориентира, определяющего направление движения или направленность действий.

*В менеджменте под целью* понимается идеальное или желательное состояние объекта управления. *Желаемое* дает необходимое в содержании цели управления, которое является главным ее элементом, определяющим значительность цели, ее объективность, организационную силу.

*Достижение цели* начинается с установления миссии предприятия, выражающей философию и смысл его существования. В ней детализируется статус предприятия, декларируются принципы его работы, намерение руководства, приводится определение самых важных характеристик организации.

В содержании миссии должна быть отражена *главная цель организации*, ее ожидания и ценности потребителей производимой продукции как на текущий момент, так и в стратегическом плане.

*Целепостановка* как базовый элемент управления предполагает последовательность этапов: определение перечня принципиально возможных целей; сужение перечня до более конкретного списка реальных целей, выбор одной цели и ее формирование; выявление подцелей, их формирование и постановка как целевых задач.

При этом очень важно:

* выявить перечень нужных функций управления;
* обосновать состав и величину ресурсов, потребных для целеосуществления;
* определиться со стратегией различия и целевых программ;
* отработать структуру организации и систему управления;
* составить планы достижения намеченных результатов.

На формирование целей существенное внимание оказывают помимо владельца или руководителей организации, ее сотрудники, положение, статус, деловые партнеры, местные власти, социально-политическая обстановка в целом.

**Виды целей; требования, предъявляемые к ним**

*Система управления* – это прежде всего целенаправленная система действий, имеющая иерархическое строение и организована для достижения целей организации. Различие между целями предопределяет их классификацию.

По источникам цели можно разделить на заданные из вне и сформировавшиеся внутри организации. Внешние цели ставит официальное руководство, формируются ожиданиями потенциальных партнеров, потребителей продукции, учитываются потребности социальной общности, в рамках которой организация функционирует. *Внутренние цели* – цели самого коллектива предопределяют удовлетворение потребностей его членов. Между этими двумя целями прослеживается детерминация, так как реализация внешней цели является средством достижения внутренней, т. е. удовлетворения собственных потребностей.

По комплексности цели разделяют на простые и сложные, которые в свою очередь трансформируются на подцели.

По степени важности цели разделяются на *стратегические* и *тактические*. Стратегические цели фокусируют решение перспективных задач, качественно меняющих ценности организации, например, занятие лидирующего положения в своем профиле деятельности.

*Тактические цели* направлены на решение отдельных этапов *стратегических*, например, проведение модернизации отдельных видов оборудования. Они призваны решать цели годового плана (оперативные) и текущего задания (операционные).

По сроку действия цели разделяют на *долгосрочные* (свыше пяти лет), *среднесрочные* (от года до пяти лет) и *краткосрочные* (до одного года). В краткосрочных целях конкретизируются необходимые действия, и они являются проводниками на пути реализации долгосрочных.

По содержанию цели подразделяют на:

* технологические;
* экономические;
* производственные;
* административные;
* маркетинговые;
* социальные.

К *технологическим целям* можно отнести процессы автоматизации, оснащение интеллектуальной техникой рабочего места руководителя, техническое перевооружение существующих и новое строительство производственных мощностей. Под экономическими целями может выступать сохранение и поддержание на необходимом уровне всех финансовых ресурсов. Производственные цели могут выражаться в достижении уровня производительности труда при производстве всех (или отдельных) видов продукции.

*Административные цели* могут определять критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение намеченных результатов, надежного взаимодействия между сотрудниками, надлежащей их дисциплины.

*Маркетинговые цели* связывают с определением потребности населения и производства в продукции и услугах предприятия, завоеванием сегментов рынков сбыта, поддержанием и завоеванием лидерства в ценах и пр.

*Научно-технические цели* связывают с разработкой и внедрением новых видов и совершенствованием выпускаемых образцов продукции, завоеванием лидерства по вводу на рынок новых видов, используя для этих целей определенный процент прибыли.

*Социальные цели* ориентируются на установление благоприятных условий труда, жизни и отдыха работников, повышение их профессионального уровня и т. п.

С точки зрения приоритетности выделяют:

* необходимые цели, реализация которых пропорционально сказывается на результатах деятельности;
* желательные, осуществление которых позволят в определенной степени получить гарантии;
* возможные цели, которые в данный период по существу ничего не меняют.

По форме выражения бывают цели, *характеризуемые количественными показателями*, например, объем производства в рублях, тоннах, штуках; *описываемые качественно* – улучшение морально-психологического климата в коллективе.

С точки зрения уровней различают *общие* и *специфические* цели. Общие цели формируются на основе общего представления, философии, т. е. миссии организации, отражают важнейшие направления деятельности всего коллектива и могут быть *интегральными* и *функциональным*и.

Специфические цели разрабатываются в каждом подразделении и определяют основные направления его деятельности исходя из установок общих целей.

**Требования и эффективность достижения целей**

Реализация целей возможна при условии, когда, *поставленные цели организации отвечают определенным требованиям*.

Цели должны быть *конкретными и измеримыми*, что позволяет выразить их не только качественно, но и в количественных показателях. При этом представляется возможность отслеживать процесс их достижения, принимать при необходимости управленческие действия на различных этапах.

Важным требованием целеполагания является реальность целей, обеспеченность соответствующими материальными и людскими ресурсами. Цели должны быть *гибкими*, способными к трансформации и корректировке, т. е. быть отзывчивыми в случае непредсказуемых изменений ситуации в фирме, так как могут умножаться сложные проблемы, из которых выходить может быть очень трудно и с большими издержками.

Одним из требований целеполагания является *признанность персонала в качестве личных целей*. Так как цели обычно достигаются совместной деятельностью людей, то они должны быть *понятными*, воспринимаемыми большинством членов коллектива.

Цели должны быть *проверяемыми*, что указывает на необходимость оценивать степень их достижения и осуществлять соответствующее стимулирование.

Цели должны быть *совместимыми во времени и пространстве*, совмещать работников и взаимно поддерживать.

Очень важно, чтобы управленческий процесс приводил к достижению поставленных целей, тогда он считается эффективным.

Помимо эффективности действий, направленных на достижение целей, отмечают *выгодность* и *экономичность*. Содержание выгодности сводится к получению определенного положительного результата, например, прибыли; вторая показывает цену, которую за этот результат пришлось заплатить, соотнеся его с величиной затрат. Чем в большей степени результат их превышает, тем экономичнее управленческий процесс.

В практической деятельности должно быть оптимальное соотношение между эффективностью и экономичностью, так как высокоэкономичная деятельность малоэффективная в достижении цели, а эффективная – неэкономичной, если цель будет достигаться слишком высокими затратами.

Важным признаком эффективной деятельности являются результативность, рациональность технологии, надежность оборудования, материалов, организация процессов в соответствии с поставленными целями.

**Общая характеристика функций менеджмента**

*Цели и задачи менеджмента* являются отправным моментом для определения объема и видов работ, которые достигаются посредством управленческих действий. Эти действия получили название управленческих функций. Слово "*функция*" латинского происхождения и означает выполнение, деятельность, обязанность.

*Функции менеджмента* можно представить как конкретный вид управленческой деятельности, осуществляемый специальными приемами и методами, необходимыми для организации достижения поставленных целей.

Поскольку каждая функция менеджмента представляет собой сферу действия определенного процесса управления, то *система функций* – это совокупность взаимосвязанных во времени и пространстве видов деятельности осуществляемых субъектом управления при целенаправленном воздействии на объект управления.

Важно иметь в виду, что результативность менеджмента будет достигаться при обеспечении каждой функции необходимыми ресурсами. В содержании функций необходимо отразить и специфику рыночных отношений, участников хозяйственной деятельности, отношений с работодателем, государством и др.

В современной теории менеджмента выделяют два подхода к классификации функций менеджмента.

Первый подход. Выделение общих, универсальных функций управления. Они являются составными частями любого процесса управления и не зависят от специфики объема управления, его размера, форм собственности и т. д. К этой группе функций могут быть отнесены следующие:

* планирование;
* организация;
* координация и регулирование;
* мотивация (стимулирование);
* контроль.

Взаимосвязь между ними может быть представлена круговой диаграммой, показывающей содержание любого процесса управления (рисунок 4.1.4.1)

Как видно из диаграммы, движение от стадии планирования к контролю возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организацией процесса и мотивированным работающим. В центре диаграммы находится функция координации, обеспечивающая *согласование*, *взаимодействие* и *регулирование* всех остальных.

Рисунок 4.1.4.1 Взаимосвязь функций менеджмента

Второй подход к классификации функций менеджмента основывается на критерии особенности объекта управления. В этом случае выделяют 20–25 частных или конкретных внутренних и внешних функций как управление основным производством, вспомогательным производством, обслуживающим производством, маркетингом, финансами, качеством, трудом, нововведениями, персоналом и т. д.

**Функция планирования**

*Функция планирования* является первой в цепочке управленческого процесса, и практически сводится к определению целей и путей их достижения.

*Планирование* представляет сложный процесс работы управленческого аппарата по определению миссии, целей и стратегии организации, распределение ресурсов, адаптации к факторам внешней и внутренней среды организации.

Первым, самым существенным решением при планировании будет выбор целей организации. *Основная общая цель организации* – четко выраженная причина ее осуществления – обозначается как ее миссия. Выбранные на ее основе цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если управляющие не осведомлены о главной цели их организации, то у них не будет ориентира для выбора наилучшего варианта решения стоящих задач.

*Современным инструментом управления развитием организации* в условиях нарастающих изменений во внешней среде является стратегическое управление. Стратегию организации можно представить как генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.

В развитии методологии стратегического управления выделяют несколько шагов. Управление на основе контроля за исполнением, при котором реакция организаций на изменение появляется после совершения событий. Управление на основе экстраполяции, когда будущее можно предсказать путем экстраполяции прошлых тенденций. Управление на основе предвидения изменений, когда возникают неожиданные явления, однако можно еще предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии. Управление на основе гибких экстренных решений в условиях стремительно возникающих задач при невозможности вовремя их предусмотреть.

Стратегическое управление сводится к процессу, определяющему последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии.

Стратегическое планирование – это процесс формирования миссии и целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределение с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем.

Процесс распределения ресурсов включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, высокопрофессиональные управленческие кадры, технологический опыт.

Содержание планирования стратегии сводится к поиску ответов на вопросы:

1. Где находится организация в настоящее время, какова стратегическая ситуация, в которой она находится?
2. В каком положении руководство организации хочет видеть ее в будущем?
3. Какие проблемы могут возникнуть в процессе осуществления целей?
4. Какие действия нужно предпринять для достижения целей руководства?

Модели процесса стратегического планирования, которая бы соответствовала каждой ситуации, не существует, а будет определяться в зависимости от сложности процесса различной степенью агрегирования и дезагрегирования отдельных этапов (рисунок 4.1.5.1). Сложность процесса планирования определяется и содержанием этапа, требующего проведения большого объема изыскательных работ.

Рисунок 4.1.5.1 Процесс стратегического планирования

На выбор стратегии огромное влияние оказывают индивидуальные ценности и цели сотрудников организации. В первую очередь учитывается мнение и ценности, которыми руководствуются высшее руководство и собственники фирмы.

Важным моментом в процессе планирования является *анализ и оценка факторов внешней и внутренней среды*. *Внутренняя среда организации* – это совокупность ситуационных факторов внутри организации: целей, структуры, задач, технологий и людей.

Внешние факторы, действующие на организацию, принято делить на среду прямого воздействия и среду косвенного воздействия. *Внешняя среда организации прямого воздействия* – факторы, которые непосредственно влияют на операции организации:

* поставщики;
* трудовые ресурсы;
* законы и учреждения государственного регулирования;
* потребители и конкуренты.

К факторам *косвенного воздействия внешней среды организации* относят:

* политические факторы;
* социальные и культурные факторы;
* состояние экономики;
* международные события;
* научно-технический прогресс.

Одним из инструментов анализа предлагается так называемый *СВОТ (SWOT)* – это сокращенное слово из начальных букв английских слов "мощь", "слабость", "возможность", "угроза".

На выбор стратегии оказывают влияние многочисленные факторы, основными из которых являются:

1. Вид бизнеса и особенности отрасли, в которой работает организация – принимается во внимание уровень конкурирующих организаций, производящих однородную продукцию и выступающих на одном рынке.
2. Состояние внешнего окружения. Учитывается тенденция колебания факторов окружения.
3. Характер целей, которые ставят высшие руководители и собственники организации.
4. Уровень риска. Следует иметь в виду, что высокая степень риска обычно приводит организацию к непоправимым последствиям.
5. Внутренняя структура организации, ее сильные и слабые стороны. Сильные стороны организации создают новые возможности, слабые требуют постоянного внимания в выборе и осуществлении стратегии.
6. Опыт реализации прошлых стратегий связан с психологией людей и позволяет, с одной стороны, избежать повторения прошлых ошибок, а с другой – ограничивает выбор.
7. Фактор времени. Для успешной работы организации очень важно новый товар вовремя заявить на рынке.

В зависимости от приоритетностей целей развития организации стратегии классифицируются следующим образом:

1. Продуктово-рыночная стратегия направлена на определение видов конкретной продукции и их технологий.
2. Стратегия маркетинга предполагает гибкое приспособление деятельности фирмы к рыночным условиям с учетом позиции товара на рынке.
3. Конкурентная стратегия направлена на снижение издержек производства и повышение качества продукции, выход на новые секторы рынка.
4. Стратегия управления набором отраслей предполагает диверсификацию видов деятельности за счет отраслей, которые определены целями организации.
5. Стратегия нововведений (инновационная политика) предполагает разработку и внедрение новых технологий и видов продукции.
6. Стратегия капиталовложений предполагает определение уровня капиталовложений по отдельным видам продукции и деятельности организации в целом.
7. Стратегия развития направлена на реализацию целей устойчивых темпов развития и функционирования организации.
8. Стратегия поглощения предполагает приобретение акций других компаний.
9. Стратегия зарубежного инвестирования направлена на создание за рубежом собственных производственных предприятий.
10. Стратегия ориентации на расширение экспортной деятельности предусматривает ориентацию производства на удовлетворение потребностей иностранных потребителей.
11. Стратегия внешнеэкономической экспансии предполагает создание заграничного производства, экспорт в третьи страны товаров и услуг, заграничное лицензирование.

Планирование как функция менеджмента охватывает различные уровни организации и во времени носит *долгосрочный*, *среднесрочный* и *краткосрочный* характер.

В ходе долгосрочного планирования (свыше 5 лет) определяют общие цели организации и стратегию. *Основная задача среднесрочного планирования* (от года до пяти) – выбор средств выполнения намеченных целей, выполняемых в виде различного рода программ. *Краткосрочное* (до года) – имеющее форму бюджетов, сетевых графиков. Разновидностью краткосрочных планов являются оперативные, составляемые на срок от одной смены до одного месяца.

Планирование базируется на ряде принципов, которые рекомендуется учитывать в процессе его осуществления. Основными из них считаются:

* участие максимального числа сотрудников в работе над планом;
* непрерывность, обусловленная соответствующим характером хозяйственной деятельности организации;
* гибкость, предполагающей при необходимости корректировки принятых решений;
* согласование планов;
* экономичность;
* создание условий для его выполнения.

Основными методами планирования в настоящее время считаются *балансовый*, *нормативный* и *математико-статистический*.

**Функция организация**

Эта функция является *базисной функцией менеджмента*, содержание которой сводится к обеспечению нормальной, устойчивой работы организации.

Организация как основная функция менеджмента представляет собой вид управленческих действий, способов и средств по упорядочению совместной деятельности людей, сведению воедино всех специалистов организации, чтобы определить роль, ответственность, подотчетность для каждого из них.

В процессе организации создается структура организации, формируются подразделения исходя из объема и содержания выполняемых задач, технологии и персонала. В подразделениях происходит сочетание *людских*,*материальных* и *финансовых* ресурсов, необходимых для выполнения намеченных планов.

Таким образом, организация самым тесным образом связана с реализацией функции планирования, является ее первым шагом. Необходимо структурировать ряд элементов, чтобы организация смогла выполнять свои планы и осуществлять поставленные цели. Нередко это требует перестройки структуры производства и управления с тем, чтобы повысить их гибкость и приспособляемость к требованиям рыночных отношений.

Важной задачей функции организации является создание условий для формирования такой культуры внутри организации, которая характеризуется высокой государственностью к изменениям, инновациям, единым для всей организации ценностям.

Следовательно, вне зависимости от масштабов и видов деятельности каждая организация должна быть некоторым образом организована. Выдвигается ряд принципов, которыми целесообразно руководствоваться в процессе выполнения функции организации:

1. Определение миссии, целей и задач организации;
2. Определение видов деятельности по достижению поставленных целей;
3. Определение рациональных форм разделения труда;
4. Группировка видов деятельности (работ) и человеческих ресурсов в организационные структуры;
5. Разработка структуры органов управления;
6. Регламентация функций, подфункций, работ, операций;
7. Установление прав и обязанностей аппарата управления и должностных лиц.

Работы функции организации должны выполнять все управленцы независимо от их ранга. Хотя концепция этой функции сводится к делегированию прав и ответственности по горизонтали и вертикали, однако решение о выборе структуры организации принимается руководством высшего звена управления. При этом задача менеджеров сводится к выбору организационной структуры, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации. Особую значимость приобретает разделение деятельности сотрудников и работ по горизонтали и вертикали.

Следует иметь в виду, что разделение труда по вертикали (подчиненности) не беспредельно. Если происходит рост организации, то возникает новый вид разделения функций – по горизонтали.

Такой подход к разделению менеджерского труда вызывает создание различных служб и отделов в организации. В западном менеджменте создание и выделение таких отделов называют департаментацией.

Важным направлением функции организации является установление взаимоотношений между высшими и низшими уровнями управления. Нелегко установить число сотрудников, которыми должен руководить один управляющий. На практике это число сильно варьируется в зависимости от специфики организации и управленческого уровня.

Так, высшие руководители управляют (контролируют) не более чем десятью подчиненными, тогда как управленцы низшего звена могут руководить гораздо большим числом сотрудников.

В связи с этим выделяют два важных фактора, определяющих нормы управляемости (количество сотрудников, которыми может эффективно управлять один менеджер), – это *время и частота*, т. е. сколько времени затрачивается на каждого сотрудника и как это часто бывает.

Средством установления связи между управленческими уровнями выступают полномочия. Делегирование полномочий означает передачу прав и ответственности за решение поставленных задач. Этот процесс способствует росту профессиональных, мыслящих и активно работающих управленцев, превращает их из подчиненных в самостоятельных руководителей.

**Функция координация и регулирование**

*Координация* – это центральная функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача функции – достижение согласованных действий во времени и пространстве всех органов управления и должностных лиц, а также между системой в целом и внешней средой путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними.

Эта функция в управлении как бы дирижирует другими функциями, обеспечивает динамизм в работе, создает гармонию взаимосвязей между звеньями организации. Характер содержания этих связей может быть самым различным и зависит от координируемых процессов и поступающей информации.

Для реализации этой функции могут использоваться информация в виде отчетов, докладных записок, аналитических материалов, а также принимаемых решений на совещаниях по возникающим проблемам.

На базе принятых форм связи устанавливается взаимодействие между подразделениями организации, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и согласование всего процесса управления (планирование, организация, мотивация и контроль), а также действия всех уровней управленцев.

Частью текущего координирования является *регулирование*, содержание которого направлено на поддержание требуемого соответствия между различными элементами системы, ликвидацию возможных отклонений от установленных норм, графиков и плановых заданий.

**Функция мотивация. Теории мотивации**

*Мотивация* – это процесс, с помощью которого побуждается деятельность людей для достижения личностных целей и целей организации.

*Мотив*– внутреннее побуждение (импульс), которое застав­ляет человека поступать определенным образом.

Известно, что стимулирование человека непосредственно свя­зано с удовлетворением его разнообразных потребностей (физиологических, духовных, экономических).

*Потребность* – осознанное отсутствие чего-либо, вызываю­щее побуждение к действию. Различают первичные и вторичные потребности. Первичные заложены генетически, а вторичные вы­рабатываются в ходе познания и опыта. Потребности можно удов­летворить вознаграждениями.

*Вознаграждение* – это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижения по службе) и внутренние вознаграждения, получаемые посредством самой работы (чувство успеха).

Развитие теории мотивации началось с начала XX века. Выделяют следующие группы теорий мотивации:

* содержательные теории (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд и др.);
* процессуальные теории (Врум и др.);
* теории, основанные на отношении человека к труду (Макгрегор, Оучи).

Согласно теории А. Маслоу (рисунок 4.1.8.1), существует пять основных типов потребностей:

* физиологические потребности (уровень 1);
* потребность в безопасности (уровень 2);
* социальные потребности (уровень 3);
* потребность в уважении и самоутверждении (уровень 4);
* потребность в самовыражении (уровень 5).

Рисунок 4.1.8.1 Пирамида потребностей А. Маслоу

Эти потребности образуют иерархическую структуру, которая определяет поведение человека, причем потребности высшего уровня не мотивируют человека, пока хотя бы частично не удовлетворены потребности нижнего уровня.

В основе теории Маслоу лежат следующие положения:

* потребности делятся на первичные и вторичные и образу­ют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они расположены в соответствии с приоритетом;
* поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры;
* после того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

Теория Маслоу получила дальнейшее развитие в теориях МакКлелланда и Герцберга.

В развитие классификации Маслоу Д. МакКлелланд вводит понятия потребностей власти, успеха и принадлежности (например, к определенному классу) или социальной потребности.

С его точки зрения, в наши дни наибольшую значимость приобретают потребности (рисунок 4.1.8.2) высшего порядка, поскольку потребности низших уровней как правило удовлетворены.

Рисунок 4.1.8.2 Теория МакКлелланда

В основе теории Ф. Герцберга (рисунок 4.1.8.3) лежат следующие положения:

* потребности делятся на гигиенические (размер оплаты, условия труда, межличностные отношения, характер контроля) и мотивирующие факторы (ощущение успеха, продвижение по службе, признание, ответственность, рост возможностей);
* наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой;
* для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов;
* для эффективной мотивации подчиненных руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.

Рисунок 4.1.8.3 Теория Ф. Герцберга

Процессуальные теории мотивации.

Основной вклад в развитие процессуальных теорий внес В.Врум. В основе его работы лежит теория ожиданий, суть которой схематично отражена на рисунке 4.1.8.4. Эта теория основана на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей.

Каждый «*блок ожиданий*» в схеме отражает усилия менеджера по мотивации работника.

Рисунок 4.1.8.4 Теория ожидания

К процессуальным теориям можно также отнести *теорию справедливости*. Она сводится к тому что, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Справедливость оценки с позиции работодателя и с позиции работника может отличаться. В этом случае нормирование труда, т.е. оценка необходимых усилий для выполнения единицы работы может разрешить проблему справедливости.

Теория справедливости в комплексе с теорией ожиданий представлена в модели Портера-Лоулера (рисунок 4.1.8.5). Эта теория основана на том, что мотивация есть функция потребностей, ожиданий и справедливости вознаграждения. Один из самых важных выводов этой теории состоит в том, что результативный труд всегда ведет к удовлетворению работника.

Рисунок 4.1.8.5 Модель Портера-Лоулера

Стоит упомянуть и теорию Макгрегора, согласно которой подход к мотивации может быть выбран на основании отношения человека к труду. В ней выделяют два типа работников: X и Y, сравнительная характеристика представлена в таблице 4.1.8.6.

Основные характеристики работника типа X:

* от природы ленив, не хочет работать;
* не хочет нести ответственность, избегает напряжения нервных сил;
* не инициативен, если к этому его не подталкивать.

Поэтому его нужно принуждать к работе путем наказания или поощрения.

Основные характеристики работника типа Y:

* существует естественная потребность в работе;
* стремится к ответственности;
* творческая личность.

Поэтому его нужно побуждать к работе, а не принуждать.

В 1981 году У. Оучи разработал теорию Z, согласно которой человек не относится ни к типу X, ни к типу Y. Он относится к типу Z, т. е. в зависимости от сложившейся ситуации человек ведет себя как X или как Y, соответственно выбирается и способ мотивации.

Таблица 4.1.8.6 Сравнительная характеристика теории «Х» и теории «У»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Описание по признакам | Теория «Х» | Теория «У» |
| 1.Представления руководителя о человеке | • Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.  • У людей нет честолюбия и они избегают ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.  • Больше всего люди хотят защищённости.  • Чтобы заставить людей работать, необходимо принуждение, контроль и угроза наказания. | • Труд – процесс естественный. При благоприятных условиях люди не только принимают ответственность, но и стремятся к ней.  • Если люди принимают цели организации, то они будут использовать самоуправление и самоконтроль.  • У людей развиты потребности высших уровней.  • Способность к творческому решению проблем у людей встречается часто, потенциальный интеллект среднего человека недоиспользуется. |
| 2.Практика руководства  а) планирование | Централизованное распределение задач, единоличное определение целей стратегии, тактики. | Поощрение определения целей подчинёнными в соответствии с целями организации. |
| б) организация | Четкое структурирование задач, полномочия не делегируются | Высокая степень децентрализации полномочий |
| г) контроль | Тотальный, всеобъемлющий | Самоконтроль подчиненных в процессе работы, контроль руководителя по ее завершении |
| д) общение | Жесткая регламентация поведения | Руководитель действует как связующее звено в обмене информацией |
| е) принятие решений | Отрицание права свободы принятия решений подчиненными | Активное участие подчиненных в принятии решений. |
| 3.Использование власти и влияния | Психологическое давление, угроза наказания, власть, основанная на принуждении | Убеждение и участие, власть через положительное подкрепление |
| 4.Стиль руководства | Авторитарный | Демократичный |

В управленческом процессе после определения миссии и целей организации, разработки планов, создания структуры, набора людей, постановки мотивов необходим действенный контроль.

Основная задача контроля в классическом менеджменте как вида управленческой деятельности сводится к поддержанию организации на должном уровне, сравнивая фактические показатели ее работы с установленными в планах (стандартах).

Контроль можно представить как процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей.

1. Контроль должен быть всеохватывающим, т.е. держать в поле зрения основные сферы деятельности;
2. К контролю нужно привлекать весь персонал организации или ее значительную часть (лучше самоконтроль);
3. Система контроля должна иметь четкую стратегическую направленность;
4. *Главная цель контроля* – не исправление, а предотвращение ошибок;
5. Контроль должен быть своевременным;
6. Система контроля должна быть экономичной и эффективной.
7. Контроль должен проводиться открыто и гласно.

Контроль классифицируют по объектам приложения, стадии их жизненного цикла, по субъектам, по интенсивности, степени охвата.

На практике существует три основных вида контроля: *предварительный*, *текущий* и *заключительный*.

1. Предварительный контроль этот вид контроля, как явствует из самого названия, предшествует активной деятельности организации. Содержанием предварительного контроля выступают проверка готовности организации, производственного аппарата и структуры управления к работе, качество принимаемых решений и степень восприятия их исполнителями.
   * В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях: человеческих, материальных и финансовых ресурсов. В области человеческих ресурсов контроль сводится к анализу деловых и профессиональных знаний и навыков, знаний прав, обязанностей, норм выработки, условий поощрения. По отношению к материальным ресурсам проверяется наличие запасов сырья, материалов, комплектующих материалов, гарантированность поставок. В области финансовых ресурсов средством контроля является бюджет или смета, позволяющие проверять надежность их источников и обоснованность предстоящих расходов.
2. Текущий контроль. Он осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом выступают подчиненные сотрудники, а сам он традиционно является прерогативой их непосредственного руководителя. Систематический анализ работы подчиненных, обсуждение возникающих ситуаций и предложений по совершенствованию работы позволит исключить отклонения от установленных планов и действий.
   * Для осуществления текущего контроля руководителю необходима обратная связь. Она применительно к процессу контроля есть ни что иное, как данные о достаточных результатах, на базе ее результатов руководитель устанавливает ход и уровень выполняемых заданий, возникающие непредвиденные проблемы и ошибки, корректировку своей линии поведения так, чтобы избежать отклонений организации от успешного выполнения поставленных целей.
3. Заключительный контроль. Практически такой вид контроля связан с оценкой достижения коллективом плановых заданий и предполагает всесторонний анализ не только результатов работы за истекший период, но и слабых ее сторон. Данные заключительного контроля дают руководителю информацию для составления очередных планов.

В процедуре контроля выделяют три этапа.

1. *Выработка стандартов и критериев оценки*. На этом этапе определяются параметры функционирования и развития организации, которые нужно контролировать. Такие параметры на практике принимают вид стандартов и нормативов, таких как удельного расходования материальных ресурсов, норм денежных затрат, показателях эффективности.
2. *Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами*. Второй этапа процесса контроля характерен тем, что руководитель должен определить, насколько фактические результаты соответствуют его ожиданиям, установить степень допустимости или относительной безопасности обнаруженных отклонений от стандартов.
3. *Принятие необходимых корректирующих действий* – выбор одной из трех альтернатив: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт.

Инновационный процесс и динамика внешней среды превращают предприятия в условиях глобализации во все более сложные системы, для обеспечения управляемости которыми необходимы новые методы, соответствующие сложности внешней и внутренней среды предприятия.

Новыми понятиями в менеджменте стали мониторинг и контролинг как функционально обособленные направления экономической деятельности организации, связанных с реализацией функций управления.

*Контролинг* – новое направление в теории и практике менеджмента, возникающее на стыке экономического анализа, планирования, управленческого учета и процессов управления.

*Мониторинг* – это комплекс наблюдений и исследований, определяющих изменения в окружающей среде, вызванные деятельностью человека с целью своевременной оценки возникающих ситуаций.

Несомненно, что в будущих контрольных системах будут использованы новые концепции контролинга и мониторинга, но базис, на котором они создаются, останется тем же.

В практической деятельности руководители всех уровней используют все функции менеджмента.

## **Организационные структуры управления организации**

**Понятие и характеристика организационной структуры управления**

Достижение поставленных целей организации, реализация ее стратегии, успешное взаимодействие с внешней средой, эффективное использование внутренних факторов в значительной мере определяются *правильностью построения структуры управления*.

Категория "*структура*" означает строение, единство устойчивых взаимосвязей между элементами, внутреннюю форму системы. *Структура* является необходимым атрибутом всех действующих систем, так как она определяет ее устойчивость.

*Под организационной структурой* понимается совокупность звеньев, между которыми существует упорядоченная система взаимосвязей, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих процесс управления как единого целого для достижения поставленных целей.

Таким образом, в основе структуры лежат звенья в виде должностей, подразделений и служб, которые:

* выполняют специфические управленческие действия;
* находятся в определенных взаимосвязях и соподчинении;
* объединяются коммуникационными каналами.

Звенья, как организационно обособленные органы управления, различаются *размером, структурой, объемом полномочий, сложностью решаемых задач*. Связи между отделами имеют *горизонтальный характер*.

*Уровень менеджмента* определяют как совокупность звеньев, занимающую определенную ступень в управленческой иерархии. Связи между уровнями находятся в вертикальной зависимости, представляют явно выраженный характер последовательного подчинения, начиная с нижнего уровня и кончая верхним.

Различают звенья:

* высшего управления (директор, президент, совет директоров и т. п.);
* линейного управления (орган руководства подразделениями основной деятельности);
* функционального управления (например, производственный отдел).

Руководители более высокого уровня управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев.

*Организационные структуры* объединяют человеческие и материальные ресурсы, различаются между собой по сложности решаемых задач, составом соответствующих подразделений, средней нормой управляемости, численностью персонала, разделением труда, использованием информационных технологий.

Использование эффективной методики департаментации и создание организационной структуры управления является *важнейшим условием деятельности организации*. Даже в хорошо работающих корпорациях и фирмах при возникновении сбоев в функционировании, высшее руководство ставит вопрос о необходимости совершенствования действующих структур.

*Концепция организационной структуры* предопределяет мотивы и формы поведения как отдельных работников, так и всего коллектива, централизацию и децентрализацию функций управления, делегирование полномочий и ответственности.

Поэтому менеджерами всех уровней уделяется пристальное внимание *принципам формирования, выбору типа и комбинации видов структур, соответствия их решаемых целей*.

В управленческой литературе достаточно уделяется внимания принципам формирования организационных структур управления, которые могут быть сформулированы следующим образом:

* организационная структура управления должна прежде всего отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями;
* структура должна отражать оптимальное разделение труда между органами управления и работниками, надлежащую информацию и нормальную нагрузку;
* при формировании структуры управления надлежащим образом следует определять полномочия и ответственность каждого работника и органа управления, предусмотреть взаимосвязи между ними, которые определяются политикой, процедурами, правилами и должностными обязанностями;
* необходимо поддерживать соответствие между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью – с другой;
* организационная структура управления призвана соответствовать социально-культурной среде, и при построении учитывать относительный уровень централизации и децентрализации, распределения полномочий и ответственности, масштабов контроля руководителей и менеджеров.

Практика подтверждает, что попытки слепо копировать структуры управления, действующие успешно в других организациях, без учета своих особенностей, *не дают положительных результатов*.

**Типы организационных структур управления**

В современном менеджменте сложилось два типа управления: *бюрократический* и *органический*. В основе такого деления лежат специфические особенности организационных структур, позволяющие выявить рациональные сферы их использования и перспективы дальнейшего развития.

Исторически первым сформировался *бюрократический тип*. Многие современные предприятия были построены на принципах, сформулированных еще в начале ХХ века. На протяжении многих десятилетий предприятия создавали формальные структуры управления, которые получили название *иерархических, механистических, классических или бюрократических*.

Слово "*бюрократия*" ассоциируется с канцелярской волокитой, плохой работой, многочасовых ожиданий для получения справок и др. Все это встречается в действительности. Однако следствием всех возникающих негативных явлений является не бюрократия как таковая, а упущение в осуществлении правил работы, трудности, вызванные масштабом организации, поведением сотрудников, несовершенным процессом управления.

Концепцию бюрократической структуры управления разработал немецкий социолог *Макс Вебер*. Он предложил нормативную модель рациональной иерархии, которая предусматривала систему коммуникации, отчетности, оплаты труда, структуры работы, отношений на производстве. *Принципиальными положениями* нормативной модели являются следующие:

* четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности;
* иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
* наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;
* дух формальной обезличенности, характерной для выполнения официальными лицами своих обязанностей;
* осуществление найма на работу в соответствии с квалифицированными требованиями в данной должности, защищенность служащих от произвольных увольнений.

Бюрократическая организационная структура характеризуется

* централизацией управления;
* большой сложностью и большим числом подразделений по горизонтали;
* глубокой регламентацией должностных требований прав и обязанностей;
* вертикальными потоками директивной информации, связанной с отдачей приказов и распоряжений и отчетами об их исполнении;
* низким уровнем участия работников в выработке и принятии управленческих решений.

В организационных структурах такого типа, *эффективно работающим считается такое подразделение*, в котором хорошо исполняют должностные и другие предписания, широко используют современную технику и научные методы организации труда. Они показали свою эффективность при решении сложных проектов, в массовом и крупносерийном производстве, которые нуждаются в слаженной четкой работе большого количества людей, работающих на достижение единой главной цели.

Системы управления бюрократического типа имеют ярко выраженную иерархическую структуру, которая построена по *линейному*, *линейно-штабному, линейно-функциональному* и *дивизионному* признакам. Такой тип структур не способствует росту потенциала людей ввиду преувеличения значимости стандартированных правил, процедур и норм, ограничивает взаимодействие с клиентами и людьми. Все это приводит к тому, что организация утрачивает гибкость поведения, отсутствие которой сказывается и во взаимоотношениях сотрудников внутри организации, обмене информации и координации деятельности различных ее подразделений.

В целом организация, построенная по такому типу, *не может адекватно реагировать на изменяющиеся условия*, что объективно необходимо для успешного функционирования организации особенно в условиях глобализации экономики.

В начале 60-х годов стало очевидным, что недостатки организационных структур, стали превышать их достоинства. Ведущие организации начали *разрабатывать и внедрять более гибкие типы организационных структур*, которые могли быстрее реагировать на динамично меняющиеся внешние условия и появление новых наукоемких технологий. Такие организационные структуры называют *адаптивными* или *органическими*, так как у них появляются возможности адаптироваться к изменениям в окружающей среде, как это делают живые организмы, потребностям самой организации.

Процессы глобализации, острая конкурентная борьба *меняют стратегию и структуру организации*. Все большее внимание привлекают структуры гибкие и адаптивные, которые сравнительно легко могут менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям. Как правило, они создаются на временной основе для решения проблем, реализации проектов и программ.

*Органический* тип в отличие от *иерархического* представляет собой *децентрализованную организацию управления*, имеет *большую самостоятельность в принятии решений на низовых уровнях*, *небольшое число управленческих уровней, правил и инструкций*, *менее формализована*. Формы и стиль общения в органических структурах преобладают, партнерские, совещательные решения принимаются на основе обсуждения, а не базируются на авторитете, правилах, традициях.

Разновидностями органического типа структур являются:

* проектные;
* матричные;
* программно-целевые;
* бригадные;
* венчурные;
* инновационные и др.

**Виды бюрократических структур управления**

Линейная организационная структура управления

*Линейная структура* является одной из простейших организационных структур управления и отражает самую общую ступень разделения управленческого труда. *Сущность линейного управления* состоит в том, что во главе каждого подразделения стоит руководитель, наделенный определенными полномочиями, осуществляемый руководство подчиненными ему работниками.

*Линейная структура управления* (рисунок 4.2.3.1) обеспечивает прямое воздействие на объект управления и предусматривает реализацию в полном объеме принципа единоначалия. Сам руководитель подчинен вышестоящему начальнику. При этом аппарат специалистов по выполнению отдельных функций отсутствует. Такая структура организуется только на вертикальных связях, через которые проходят все команды управления.

Линейная структура управления используется в небольших организациях на низшем уровне управления, выполняющих элементарные производственные функции, является стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой.

Рисунок 4.2.3.1 Схема линейной структуры управления

Преимущества линейной структуры:

* единство и четкость распорядительства;
* не появляется противоречивых команд;
* обеспечивается быстрое принятие решений;
* согласованность действий исполнителей;
* полная ответственность руководителя за результаты деятельности своего звена.

Недостатки линейной структуры:

* руководитель должен обладать обширными разносторонними знаниями по всем видам деятельности (экономическим, организационным, техническим, социальным);
* отсутствие специалистов по реализации отдельных функций управления;
* структура менее гибкая и недостаточно быстро учитывает изменяющиеся условия.

Функциональная организационная структура управления

*Функциональную организационную структуру* иногда называют традиционной или классической, ввиду того, что она была первой структурой, подвергшейся разработке и внедрению.

В такой структуре повышается эффективность управления за счет создания функциональных звеньев, участия в работе квалифицированных специалистов, передачи им полномочий и ответственности за результаты своей деятельности, специализирующихся на выполнении определенных видов работ в единой системе линейного управления (рисунок 4.2.3.2). Традиционные блоки одного профиля объединяют специалистов в *специализированные структурные подразделения* – это отделы производства, маркетинга, финансов.

Рисунок 4.2.3.2 Схема функциональной организационной структуры управления

Преимущества:

* стимулирует деловую и профессиональную специализацию;
* линейные руководители освобождаются от глубоких знаний по каждой функции;
* упрощается работа линейных руководителей;
* возрастает удельный вес перспективных решений.

Недостатки:

* в большой организации цель команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной;
* имеет место дублирование в решении вопросов управления.

Линейно-функциональная (штабная) структура управления

*Линейно-функциональная структура* (рисунок 4.2.3.3) представляет результат синтеза понятий линейной и функциональной структур. При линейно-функциональном управлении у линейного руководителя появляется специальный штаб, состоящий из функциональных служб и отделов. Эти службы не обладают правом принятия решения и являются консультативными органами. Предложения функциональных подразделений реализуются через *каналы линейных руководителей.*

Рисунок 4.2.3.3 Схема линейно-функциональной (штабной) организационной структуры

Линейно-функциональная структура также имеет свои *положительные стороны* и *недостатки*.

Преимущества:

* возрастает возможность более глубокой подготовки управленческих решений и плановых заданий;
* создаются хорошие условия для профессионального и служебного роста сотрудников;
* высвобождаются линейные менеджеры от глубокого анализа проблем.

Недостатки:

* усиливаются тенденции к выполнению только своих функций; возникает тенденция к чрезмерной централизации;
* возникает необходимость координации работы функциональных служб.

Дивизиональные организационные структуры управления

*Сущность дивизионного управления* состоит в том, что ключевыми фигурами в управлении организаций становятся не руководители функциональных подразделений, а управляющие производительными подразделениями. С ростом размеров, развитием диверсификации, расширением рынков сбыта продукции, внедрение новых технологий, повышением изменчивости внешней среды в организации, происходит *выделение управленческих звеньев*, которые специализируются по видам товаров (продуктовая структура), группам потребителей (структура, ориентирована на потребителя), географическим районам (территориальному признаку) (рисунок 4.2.3.4).

Рисунок 4.2.3.4 Виды дивизиональных организационных структур

При таком подходе внутри каждого отделения формируется собственный функциональный аппарат управления, который взаимодействует с центральным штабом и функциональным аппаратом в центре. Все это приводит к *росту иерархичности*, *усложнению отношений* и *связей по управлению производственно-хозяйственной деятельностью*.

Следует иметь ввиду, что *продуктовая структура* становится полезной, если для предприятия возникает объективная необходимость в координации различных видов деятельности по производству какого-либо продукта, так как она позволяет достичь большей согласованности действий и более оперативного обслуживания потребителя продукции.

*Территориальная структура* полезна для крупных организаций, когда аналогичные деловые операции проводятся в различных регионах.

Преимущества:

* организация дивизиональных структур ориентирована на освоение новых рынков и новых технологий;
* способствует росту организации, повышает самостоятельность и степень ответственности менеджеров за свою деятельность;
* создает хорошие предпосылки для расширения знаний и служебного роста.

Недостатки:

* возникает вероятность дублирования деятельности;
* недостаточная информированность и общение между специалистами различных подразделений и центральными службами.

**Виды органических структур управления**

Проектные организационные структуры

*Под проектной (программно-целевой) структурой* понимается временная организация, создаваемая по разработке проектов, охватывающих любые процессы целенаправленных изменений в системе, например, модернизацию производства, освоение новых изделий или технологий, строительство объектов и т. п. В литературе иногда проектные структуры называют *адхократическими организационными структурами*. Этот термин латинского происхождения, что означает специальный, созданный для данной цели. Такой организационный механизм обычно используется в *аэрокосмической, радиоэлектронной, авиационной* *отраслях промышленности.*

Управление проектом сводится к определению его целей, формированию структуры, планированию и организации выполнения работ, координации действий исполнителей.

Важным моментом в создании проектных структур является *комплектование специального подразделения* – проектной команды, работающей на временной основе. В состав группы включают необходимых, как правило, высокоспециализированных специалистов, в том числе и по управлению. Руководитель проекта наделяется всей полнотой власти для решения задач, связанных с разработкой и реализацией проекта, и охватывает ответственность за планирование, оперативное управление, финансирование всех работ по проекту, поощрение работников.

*Успешность работы* проектной группы во многом будет зависеть от:

* умения менеджера проекта сформулировать концепцию управления группой;
* распределить задачи и ответственность между лицами команды;
* четко наметить приоритеты и ресурсы;
* установить тесные и дружеские связи в коллективе.

Когда проект завершен, группа распускается, а сотрудники уходят на свои прежние рабочие места, другие переходят на новую проектную команду. При контрактной работе они увольняются в соответствии с условиями соглашения.

*Проектные структуры* обладают *большой гибкостью*, *достаточно просты и экономичны*, *отличаются хорошей адаптивностью к изменениям извне*. Однако при одновременной разработки группой нескольких целевых программ происходит дробление ресурсов и заметно усложняется развитие организации как единого целого.

Для обеспечения проблем координации в проектных организациях создаются штабные органы из руководителей проектов или используются так называемые *матричные структуры*.

Матричные организационные структуры

Одной из наиболее распространенных разновидностей проектных структур является *матричная структура*. Она представляет собой организацию, в которой линейно-функциональная структура дополняется особыми штабными органами, координирующие существующие горизонтальные связи по выполнению проекта, сохраняя при этом вертикальные отношения, свойственные данной структуре.

В такой решетчатой организации члены проектной команды подчиняются не только менеджеру проекта, но и руководителю тех функциональных подразделений, в которых они постоянно работают. При этом менеджер проекта *наделяется* необходимыми *полномочиями* для *осуществления процесса управления* и *отвечает за использование ресурсов*, сроки и качество выполняемых работ.

При такой организации менеджеру проекта приходится взаимодействовать как с постоянным членом группы, так и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по определенному кругу проблем. На рисунке 4.2.4.1 представлены *два варианта матричной структуры*: один со специально созданным центром управления проектами (целевыми программами), другой – без его. Предложенные варианты матричных организационных структур могут быть детализированы применительно к конкретному разрабатываемому проекту.

Рисунок 4.2.4.1 Варианты организационных структур матричного типа

Матричные структуры *позволяют быстро адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям деятельности организации, нацелены на подъем творческой инициативы руководителей и специалисты*.

*Основной недостаток* этого типа структур является их *сложность*, способная породить различные конфликтные ситуации, из-за нечеткого определения реальных полномочий ее менеджеров.

Бригадная структура управления

*Основу бригадной структуры* управления составляет групповая форма организации труда и производства, которая формируется на принципах автономной работы бригады, обычно состоящей из рабочих специалистов и управленцев от 5–7 до 20–25 человек, самостоятельна в принятии решений и координации деятельности по горизонтали (рисунок 4.2.4.2).

В структуре происходит замена жестких связей более гибкими, привлекаются сотрудники из производственных подразделений, технологических и управленческих служб.

Бригадная форма организации труда была вызвана к жизни в 80-е годы динамичными процессами обновления продукции и появлением новых технологий, усилением конкуренции на рынках, повышением требований к качеству изделий и обслуживанию потребителей. *Широкое развитие* бригадные структуры получили в *ведущих американских и западных корпорациях*, которые создали различные по степени автономии бригады, работающие по принципу проектных групп.

*При формировании бригадных структур* отдается предпочтение людям с универсальными знаниями и навыками, способным обеспечить взаимозаменяемость и гибкость при смене выполняемых работ. Как правило, каждую бригаду возглавляет *освобожденный руководитель*, действия которого определяются концепцией групповой формы, поощряется взаимопомощь, взаимозаменяемость, активное сотрудничество в процессе трудовой деятельности.

В этой структуре меняются условия труда, появляется заинтересованность сотрудников в доходах, работники овладевают различными профессиями и навыками, происходит более полное развитие способностей. Индивидуальная и коллективная ответственность за качество и конечные результаты снижают необходимость в жестких контрольных операциях.

Рисунок 4.2.4.2 -  Структура организации, состоящей из рабочих групп (бригад)

**Тенденции развития организационных структур**

*Характерной чертой* последнего десятилетия ХХ в. является *экспериментирование создания и введение новых структур управления*. В ходе проведенных экспериментов нередко используются самые разнообразные комбинации известных видов и типов структур, функционирование которых способствует успешному решению специфических задач организации.

Тенденции развития организационных структур в литературе показаны весьма разнообразно, их можно свести к следующим основным направлениям:

1. *Совершенствование структур за счет их упрощения*. Достигается за счет сокращения числа уровней управления, делегированием полномочий на более низкие уровни управления.
2. *Замена структур механистического типа адаптивными*. Это считается наиболее радикальный путь изменения форм организации системы управления. Замена происходит, как правило, с приходом нового сильного лидера со своей командой, вызывается изменениями факторов внешней и внутренней среды предприятия.
3. *Интегрирование (создание) различных форм органистических структур из механистической структуры*. Это создание венчурных, инновационных подразделений, бизнес-центров и пр.
   * *Венчурные и инновационные* названия в определенной степени являются синонимами, происходят от английского слова "*venture*", что означает "*рискованное дело*", "*рискованное предприятие*". Принцип построения и действия венчурного отдела в организации такой же, что и на самостоятельной венчурной фирме.
   * *Инновационные подразделения* в крупных организациях имеют несколько разновидностей и зависят от значимости разрабатываемых проектов, их сложности, а также степени формализации. Наиболее часто встречаются *отделы разработки нового продукта* (новой технологии) и *отделы непосредственной интеграции*.
4. *Создание конгламерантной структуры*. Конгламерантную организационную структуру, как сочетание разнородных структур, может иметь организация, подразделения которой построены по разным признакам:
   * в первом – функциональная структура;
   * во втором – дивизиональная;
   * в третьем – проектная и т. д.

Практически конгламератами являются крупные корпорации, объединяющие десятки самостоятельных предприятий.

Исследователи предсказывают, что в эпоху информационной стадии развития общества, или "*супериндустриальной цивилизации*" бюрократия будет заменена объединением предприятий – модулей, создаваемых и ликвидируемых в них. Вокруг таких корпораций могут создаваться самостоятельные мелкие компании. Между ними устанавливаются *операционно-контрактные отношения*.

Отдельные специалисты предсказывают появление "*атомистических*" структур, в которых будут отсутствовать отношения прямой административной подчиненности. Организационные элементы будут действовать на основе *общей корпоративной культуры* и *системами телекоммуникаций*.