

Організація як характеристика менеджменту

Підготував студент 4 курсу, групи ТК-4
Вернигор Віталій.



Компоненти організації

Організація – порядок розміщення та використання матеріальних, фінансових, трудових та інших видів ресурсів, заснований на поділі праці і механізмах координації виконання робочих завдань.

Організаційна структура - сукупність способів, за допомогою яких бізнес-процес поділяється на окремі завдання і досягається координація дій по вирішенню завдань в рамках єдиної діяльності.

Базові умови створення організаційних структур:

поділ праці і базові компоненти для вирішення окремих завдань;

координація дій по виконанню окремих завдань.



Базові компоненти організації:

1. Операційне ядро - зона виконання робіт по створенню основної продукції: виробництва товарів і послуг.


Оператори - виконавці головних видів робіт.

Функції операторів:

переробка сировини і матеріалів в готову продукцію; реалізація і поширення готової продукції становить; технічне обслуговування обладнання.

2. Стратегічна вершина - верхній рівень ієрархії

управління бізнес-процесом (президент, виконавчий директор і інші менеджери вищого рівня, здійснюють загальне керівництво).



Функції менеджменту стратегічної вершини:

бачення місії та цілей організації; розробка стратегії та заходів щодо її реалізації;

планування, організація та координація бізнес-процесів; розподіл ресурсів;

створення мотивацій, стимулів і заохочень співробітників; здійснення контролю над діяльністю організації.



Серединна лінія


Серединна лінія - проміжний рівень ієрархії управління бізнес-процесами, що з'єднує стратегічну вершину

і операційне ядро (від вищих керівників до нижнього рівня ієрархії менеджменту, наприклад, бригадирам і майстрам виробничих дільниць). Число «ланок» ланцюжка менеджерів серединної лінії залежить від розмірів організації і від того, якою мірою менеджмент організації покладається на прямий контроль як засіб координації.

Функції менеджменту серединної лінії:

виконання завдань, вищого менеджменту; інформування вищестоящих про виконання завдань; прийняття рішень в межах своєї компетенції; підготовка пропозицій;

розпорядження ресурсами в рамках підрозділу; управління транскордонними умовами діяльності; участь в розробці стратегії підрозділу.



Посадові обов'язки менеджерів серединної лінії змінюються в міру кар'єрного зростання і переміщення за рівнями управлінської ієрархії. Більш висока посада передбачає зростання рівня складності вирішуваних завдань і зниження ступеня їх деталізації. Завдання найвищого рівня спеціалізації і максимально можливій мірі деталізації вирішуються на нижчому рівні (наприклад, майстрами виробничих ділень). На цьому рівні завдання сфокусовані безпосередньо на виробничому процесі.



Техноструктура

Техноструктура об'єднує службовців, що виконують аналітичну роботу і безпосередньо не зайнятих у виробничому процесі, але здатних чинити активний вплив на роботу інших співробітників.



Функції представників техноструктури:

Функції представників техноструктури:

проектування і планування виробничого процесу; стандартизація виробництва і реалізації продукції; нормування ресурсів виробництва;

відбір і підготовка кадрів;

виконання аналітичних і проектних робіт.



Типи службовців техноструктури

Типи службовців техноструктури:

технологи, техніки, нормувальники, інженери по організації виробництва, стандартизуючі виробничі процеси; фахівці з планування та контролю процесів виробництва і якості продукції, стандартизуючі виробничий результат;

інструктори та фахівці з підбору кадрів, стандартизуючі кваліфікацію співробітників.

2. Допоміжний персонал забезпечує виконання базових завдань організації за рамками безпосереднього виробництва (бухгалтерія, фінансовий відділ, служба безпеки, комунальні та побутові підрозділи і т. д.)

Функції допоміжного персоналу:

зниження невизначеності, супутньої покупці аналогічних послуг на відкритому ринку;

надання специфічних послуг організації, зберігаючи незалежність від її операційного ядра.



Механізми координації

механізми координації – способи здійснення роботи компонентів організації в єдиній виробничій системі:

1. Взаємне узгодження - спосіб координації праці на основі простого процесу неформальних комунікацій. Контроль над процесом виробництва здійснюється самими працівниками.
2. Прямий контроль передбачає координацію праці з покладанням відповідальності за роботу інших людей, визначення завдань і спостереження за їх діями на менеджера, який координує роботу декількох операторів.
3. Стандартизація виробничих процесів передбачає точне визначення (специфікацію) або програмування змісту праці. Кожна стадія виробництва піддається нормуванню в рамках здійснення виробничого процесу в цілому. Нормуються витрати сировини, матеріалів, напівфабрикатів, електричної та теплової енергії, заробітної плати і т. Д.
4. Стандартизація випуску передбачає координацію процесів виконання завдань з організації випуску готових виробів і специфікацію результатів праці: параметрів виробу, норм виробітку і т. Д.
5. Стандартизація навичок і кваліфікації означає точне визначення рівня підготовки працівників, необхідного для участі в процесі праці.

Ускладнення діяльності організації супроводжується вибором засобів координації: взаємне узгодження замінюється прямим контролем і стандартизацією виробничих процесів, випуску, знань і навичок і - знову до взаємним погодженням.



Організаційна структура

Організаційна структура включає в себе певну сукупність елементів, за допомогою яких здійснюється поділ робочих завдань і використання всіх видів ресурсів.

1. Комплекс завдань, що виконуються співробітниками в підрозділах, відображає ступінь поділу праці, яка відповідає застосуванню в організації технічним і технологічним системам. Поділ праці характеризує ступінь деталізації завдань по окремих видах робіт і підрозділам. У кожному з підрозділів співробітники виконують завдання, які ставляться до спеціалізованої функції. Скорочення кола обов'язків супроводжується зростанням ефективності їх виконання.



Владні повноваження

Владні повноваження утворюють командну ланцюжок, що зв'язує співробітників організації і визначає їх підзвітність.

Принципи командного ланцюжка:

Єдиноначальність - підпорядкування лише одному менеджеру.

Скалярні - припускає, що в організації діє чітко визначена лінія владних повноважень, що охоплює всіх працівників: кожен співробітник має повноваження і відповідає за свої дії.

Обсяг владних повноважень у вертикальній ієрархії розподіляється зверху вниз. Посади на вершині ієрархії наділяються більшим обсягом формальних прав, ніж посади на інших її рівнях.



Відповідальність

Відповідальність - призначені співробітнику обов'язки за рішенням робочих завдань або виконання певних видів діяльності. Владні повноваження відповідні покладеної відповідальності. Для розподілу відповідальності використовується підзвітність і делегування повноважень.

Підзвітність - механізм, за допомогою якого досягається баланс владних повноважень менеджера і покладеної на нього відповідальності.


Делегування - це процес передачі менеджерами владних повноважень і відповідальності співробітникам, які займають позиції на нижніх рівнях ієрархії.



Рівні ієрархії

Рівні ієрархії формуються з лінійних і допоміжних владних повноважень. В організаціях спостерігаються істотні відмінності між лінійними і допоміжними владними повноваженнями, які визначаються місцем менеджера в організаційній структурі (лінійний або допоміжний персонал).

Лінійні підрозділи виконують завдання, безпосередньо пов'язані з основною діяльністю організації (виробництво і реалізація продукції).




Допоміжні підрозділи - підрозділи, які забезпечують надання спеціалізованих послуг лінійним підрозділам (планування, бухгалтерія, праці і заробітної плати, кадрів, реклами і т. Д.).

Лінійні владні повноваження означають, що менеджери мають формальне право керувати і контролювати дії підлеглих.

Допоміжні владні повноваження припускають право давати поради, рекомендації, консультації та пропозиції в галузі техніки і технології.

5. норма керованості (норма контролю) визначає число співробітників, безпосередньо підзвітних менеджеру. Діапазон норми керованості досить широкий і визначається декількома факторами:



рутинність виконуваних підлеглими завдань; виконання співробітниками однотипних робочих завдань; знаходження виконавців в одному приміщенні;

досвід виконавців, при якому жорсткий контроль не потрібен; виконання завдань регламентується правилами;

доступ до систем підтримки та вирішення кадрових питань.

6. Системи координації діяльності виконавців завдань можуть відрізнятися різним рівнем централізації і децентралізації, формалізації і департаментализации.



Централізація

Централізація означає, що владні повноваження щодо прийняття рішень концентруються на верхніх рівнях управління. Організація централізована, якщо повноваження зосереджені в одних руках.

Децентралізація передбачає зміщення владних повноважень щодо прийняття рішень в напрямку нижніх рівнів. Організація децентралізована, якщо повноваження належать групі людей.



МОТИВИ

Мотиви централізації:

встановлення та утримання влади в організації; необхідність координації рішень.


Мотиви децентралізації:

рутинність виконуваних підлеглими завдань; розподіл влади в організації;

обсяг, структура і інтенсивність інформації; необхідність реакції на асиметрію інформації; інформаційне перевантаження вищого рівня управління.

Термін «децентралізація» щодо повноважень прийня-

ку рішень означає: по-перше, розосередження легітимної влади в організації зверху вниз за рівнями управлінської ієрархії від вищого до лінійного менеджменту (вертикальна децентралізація); по-друге, перехід права прийняття частини рішень до фахівців, які не є керівниками організації (горизонтальна децентралізація). Формально вертикальна і горизонтальна децентралізація розглядаються як окремі поняття, але фактично вони представляють два полюси одного континууму.




Влада може бути розподілена по різних точкам:

селективна децентралізація, передбачає перехід права на прийняття рішень з різних компонентів, наприклад, фінансові рішення приймаються на рівні стратегічної вершини, а виробничі в підрозділах операційного ядра;

паралельна децентралізація означає розподіл прав на прийняття рішень різних типів в одній точці організації, наприклад, фінансові та виробничі рішення приймаються в серединній лінії менеджерами підрозділів.

Формалізація - розробка формальних правил, політики, інструкцій, процедур, описів робіт, настанов, відповідно до яких здійснюється управління і контроль над діяльністю співробітників.



Департаменталізація - поділ організації на підрозділи, групування окремих посадових позицій в організаційні одиниці (підрозділу).

Підходи до розробки структури організації:

функціональний підхід передбачає формування структур по видам діяльності та кваліфікації співробітників, наприклад, технічний відділ, бухгалтерія і т. д. ;

дівізіональний підхід передбачає групування підрозділів як самодостатніх організаційних одиниць відповідно до призначення товарів, що випускаються.

Матричний підхід полягає в співіснуванні функціональних і дівізіональних командних ланцюжків, в яких співробітники підзвітні двом безпосереднім начальникам.

Командний підхід означає виконання специфічних завдань і координацію діяльності основних підрозділів, припускаючи, що в організації створюються спеціалізовані групи фахівців.

Мережевий підхід до організації передбачає стислу форму, при якій центральне місце займає офіс, який підтримує за допомогою телекомунікаційних технологій зв'язку з підрозділами.

Функціональний підхід передбачає групування підрозділів на основі близькості видів діяльності, компетенцій і використання ресурсів.



Види організаційних структур



Проста структура

Проста структура – організація, всередині якої всі процеси перебувають під особистим контролем підприємця. Організація є втіленням цілей, стратегії і бачення особистості засновника. Гнучкість і органічність дозволяють підприємцю зберегти організацію в умовах невизначеності та ризиків середовища протягом тривалого часу.

Характеристики:

нерозвинена (відсутня) техноструктура; незначна чисельність допоміжного персоналу; слабо виражене поділ праці;

незначна диференціація підрозділів; відносно невисока управлінська ієрархія; незначна формалізація поведінки; органічна структура.

Умови розвитку простої структури:

здатність керівника організації осмислити її основні характеристики і одноосібно контролювати прийняття рішень; велике значення культури, так як менш індустріалізовані суспільства з огляду на дефіцит освіченої робочої сили, необхідної для адміністративної діяльності, розташовані до створення організацій навколо сильних лідерів, які координують діяльність за допомогою прямого контролю;



сила традицій автократії або харизми може підштовхнути до простій структурі навіть дуже великі організації;

управління організацією єдиним власником, оскільки в цьому випадку відсутній зовнішній контроль.

Варіанти простої структури організації:

нові організації; малі підприємства; кризові організації;

автократичні організації; харизматичні організації.

Проблеми простої структури:

рішення приймаються безпосередньо підприємцем, забезпечивши гнучкість і адаптивність стратегічної реакції, адже все залежить від однієї людини. У той же час централізація чревата дисбалансом стратегічних і оперативних питань. Керівник може захопитися операційними проблемами, випустивши з уваги стратегічні міркування, і навпаки;

висока залежність від фізичного та емоційного стану особистості однієї людини. Один серцевий напад може буквально знищити головного координатора організації;

централізація може стати перешкодою функціонуванню простої організації в ускладненій середовищі. До моменту здійснення структурних змін власник може чинити їм опір;

проста структура може пригнічувати індивідуальність співробітників. Якщо доля організації залежить від її засновника, у співробітників може з'явитися відчуття "стада, бреде за ватажком".



рання бюрократія

рання бюрократія – централізовано керована організація, влада в якій сконцентрована на вершині. Першорядне значення для успішного функціонування має ієрархія управління.

Характеристики:

основний механізм координації - стандартизація праці; ключовий компонент організації - техноструктура; висока формалізація поведінки організації; налагоджена організаційна структура;

чітка ієрархія владних повноважень;


висока централізація влади при прийнятті рішень; хороша керованість організацією;

розмежування лінійних і апаратних функцій; високоспеціалізовані операційні завдання; угруповання завдань за функціональним принципом;

висока ступінь стандартизації праці, виробництва, випуску.

Умови розвитку ранньої бюрократії:

розвивається як раціонально організована структура, яка виконує прості, одноманітні завдання в стабільній зовнішньому середовищі. Проста і стабільна основна діяльність може позбавити ранню бюрократію від адміністративного компонента;



відповідає зрілої організації, яка виконує повторювані стандартизовані операції у великому обсязі;

найуспішніше розвивається в масовому виробництві, для якого властиві стандартизовані операції і функціональна структура;

схильна зовнішнього контролю; чим більш значний зовнішній контроль організації, тим більше централізована і формалізована її структура.

Переваги ранніх бюрократії:


втілена раціональність сучасного світу;

одна з причин бюрократизації - технічну перевагу над іншими формами організації;

єдність, субординація, мінімум розбіжностей і конфліктів; легко піддається контролю.

Проблеми розвитку ранніх бюрократії:

непридатність методів організації технічних систем, що виключають на низовому рівні будь-яку можливу розумову роботу і робочу ініціативу, для організації діяльності людей. Ставлення до людей як до засобу, а не особистостям може привести до руйнування сенсу праці і мати руйнівні наслідки для суспільства в цілому. Організації платять за це плинністю кадрів, декваліфікація і саботажем;




зростання освітнього рівня підвищує кар'єрні устремління і пов'язані з роботою очікування (потреба в самореалізації за рахунок потреби в стабільності) громадян;

Опір людей, які не хочуть працювати в запропонованих ним умовах;

адміністративна структура ранньої бюрократії погано пристосована для використання взаємного узгодження. Комунікативні бар'єри (статусні, горизонтальні, вертикальні, лінійні) перешкоджають неформальному спілкуванню;

функціоналізм сприяє зміцненню особистої влади і впливу окремих осіб з середовища менеджменту. Посилюється конкуренція серед менеджерів за ресурси, збільшуючи витрати, гіпертрафірую структуру управління і знижуючи ефективність діяльності організації;



право вибору і реалізації стратегії розвитку зосереджується на рівні стратегічної вершини. Ця обставина породжує проблему суміщення функцій розробки стратегії і її здійснення, які повинні бути розділені. Перше - має бути прерогативою вищого керівництва, друге - покладатися на всіх інших працівників організації;

рання бюрократія ефективна в обмеженій сфері. Адаптація до змін умов функціонування пов'язана зі значними труднощами. На стан ранньої бюрократії негативно впливає динамічність оточення;

рання бюрократія залишається однією з панівних конфігурацій, оскільки основна маса споживачів потребує стандартних, недорогих товарів і послуг, а люди роблять їх більш ефективно, ніж машини, і готові робити це надалі.

Організації з простою і бюрократичною структурою не стали кращими зразками практики інноваційної діяльності. Відмінність класичних видів організаційних структур:

орієнтація на виконання завдань, а не вирішення проблем; спрямованість на вдосконалення, а не на розробку

інновацій;

практика управління за допомогою стандартизації.

Тому класичні організаційні структури не відкидають, але і не заохочують активну інноваційну діяльність.



зріла бюрократія

зріла бюрократія – організація, створена для виробництва складної і нестандартної продукції, високо професійних видів послуг, для яких властива децентралізована форма управління і колегіальність в прийнятті рішень.

Характеристики:

відсутність явної централізації;

діяльність організацій стандартизована і стабільна; контроль здійснюється професіоналами;

координація передбачає стандартизацію знань і навичок; структура подібних організацій, по суті, - бюрократична; професіонали контролюють не тільки власну діяльність, а й здійснюють колективний контроль над адміністративними рішеннями (найм нових співробітників, просування по службі, розподіл ресурсів і т. д.);

управлінські посади в адміністрації можуть займати тільки фахівці з профільних областей. Як правило, на посади їх вибирають професіонали, а призначення робляться з урахуванням їх думки. Це робить організації досить демократичними структурами;




Для координації діяльності сама адміністративна

Проблеми зрілої бюрократії:

унікальна, демократична і функціонує відносно автономно. Фахівці високо мотивована і обмежені тільки стандартами професії. Це сприяє розвитку особистих взаємин;

професійна діяльність координується стандартами навичок і знань. Прямий контроль і взаємне узгодження виключені, так як суперечать автономії. Складність праці і результати, які не піддаються чіткому визначенню, роблять стандартизацію праці і випуску - недоцільними;

актуальні механізми координації допоміжного персоналу, який виявляється між вертикальної лінійної владою і горизонтальній владою професійної кваліфікації;



актуальна координація дій самих професіоналів, так як зріла бюрократія не є єдиним організмом, а являє собою сукупність особистостей, об'єднаних лише спільними ресурсами та допоміжними службами;

актуальна оцінка компетенції та відповідальності фахівців, їх відповідності стандартам професійних вимог;

висока динаміка зміни потреб клієнтів, якої слід відповідати кожному фахівцю;

не відрізняється гібкістю, орієнтована на стандартний випуск, а не створення інновацій;

відрізняються консервативністю і опором змінам звичних підходів. Зміни відбуваються повільно і болісно



Дивізіональна структура

Дивізіональна структура – організація, що представляє собою сукупність автономно функціонуючих підрозділів (дивізіонів), об'єднаних адміністративним центром. Кожен підрозділ має власну організаційну структуру.

Характеристики:

основний механізм координації - стандартизація випуску; розвинені структурні взаємозв'язки між адміністратив-

ним центром і підрозділами;

підрозділи створюються відповідно до обслуговуються ринками і наділяються усіма необхідними для їх обслуговування операційними функціями;

філософія зводиться до питання про те, у кого зосереджена відповідальність за прибуток. Так формується підприємницька атмосфера всередині організації (інтрапренерства);

кожен підрозділ (дивізіон) може діяти як автономна, відносно самостійна організація, менеджмент якої може не координувати свою роботу з іншими підрозділами;

незважаючи на відносну самостійність дивізіонів і об'єктивне прагнення до децентралізації між центром і підрозділами зберігаються відносини контролю над виконанням.



Проблеми дивізійональної структури

Проблеми дивізійональної структури:

центр групує велике число підрозділів, що істотно збільшує обсяг його відповідальності;

діяльність децентралізована, так як кожен дивізіон наділений повноваженнями, необхідними для прийняття рішень щодо своїх власних операцій;

децентралізація обмежена межами дивізіонів і зводиться до делегування повноважень вищих менеджерів керівникам підрозділів (децентралізація вертикального типу);

можливе збереження централізації. Менеджери підрозділів можуть володіти значною владою, перешкоджаючи подальшій вертикальній децентралізації (вниз по командній ланцюжку) або горизонтальній децентралізації (передачі влади фахівцям апарату і операторам).

Між адміністративним центром і підрозділами існує чіткий поділ праці. Комунікації між ними обмежені і носять переважно формальний характер.

Повноваження адміністративного центру: формує загальну стратегію розвитку;



вирішує, які ринки краще для дивізіонів; управляє стратегічним портфелем (створює, набуває,

продає і ліквідує дивізіони - оперативно змінює утримуючи-

ня портфеля);

координує і оцінює діяльність дивізіонів; розподіляє централізовані фінансові ресурси; призначає на посаду керівників дивізіонів.

Повноваження дивізіонів:

самостійно управляють виробництвом і збутом; контролюють операційну діяльність; форомірують стратегії і заходи по їх реалізації.

Умови виникнення і розвитку дивизиональной форми:

різноманіття ринків;

диверсифікація діяльності по клієнтам і / або регіонах; поділ технічної системи на окремі сегмент.



Стадії переходу до дивізіональної форми

Стадії переходу до дивізіональної форми:

- 1.Интегрированная корпорация, с функциональной организационной структурой, развивает одну производственную цепочку.
- 2.Корпорация кроме основного конечного продукта приступает к продаже промежуточных продуктов (побочных по отношению к продукции основного производства).
- 3.Развитие производства промежуточных продуктов до того момента, когда побочный продукт становится важнее основного, стратегическое значение которого сохраняется. Структура приближается к дивизиональной, превращаясь в структуру производства взаимосвязанных продуктов.
4. Виробничий ланцюжок розривається, аж до втрати будь-якого зв'язку між випускаються товарами, призводить корпорацію до конгломератної форми, чистої дивізіональної структури.

Формування дивізіональної структури починається від інтегрованої корпорації і звершається конгломеративної освітою.

Інтегрована корпорація веде виробничу діяльність, яка представляє собою єдину, нерозривний ланцюжок, завершену кінцевим продуктом, призначеним для споживання.

Конгломерат відрізняється випуском продуктів, які виробляються і автономно від основного виробництва і реалізуються на інших ринках.



Переваги дивізіоналізації

Переваги дивізіоналізації:

сприяє концентрації ресурсів на ефективних напрямках бізнесу;

володіє винятковою можливістю диверсифікації капіталу;

розподіляє ризики по різних ринків;

дозволяє ефективно розподіляти капітал всередині організації;

збільшує стратегічну оперативність.

Органіческая структура властива організаціям інноваційного типу, дозволяє об'єднати фахівців різних професій в злагоджено функціонують проектні команди, що поєднують різноманітні знання і навички співробітників. Інноваційна компанія повинна залишатися гнучкою і бути готовою до чергових змін.



Характеристики дивизіональної структури:

ключова роль належить допоміжному персоналу, що утворює інтелектуальний фонд компанії, з представників якого формуються проектні команди і вибираються їх керівники;

основний механізм координації - взаємне узгодження; відсутня вузька спеціалізація роботи підрозділів,


надмірна формалізація поведінки, тотальне планування і контроль;

поєднує різноманітні знання і навички співробітників; досвід створює нові знання;

для збереження організаційної цілісності використовується матрична структура, в якій фахівці групуються в підрозділи, звідки розподіляються по проектним командам для виконання своїх безпосередніх обов'язків - рішення інноваційних завдань;

менеджери Виконуємо роль інтеграторів і посередників

між фахівцями і командами з метою зміцнення організаційної структури компанії, здійснення горизонтальної координації команд і підрозділів;




менеджери працюють в спеціальних групах, сформованих для вирішення конкретних завдань. Норма керованості зазвичай невелика. Багато менеджерів є фахівцями, безпосередньо працюють над проектами разом з іншими членами команд;

фахівці розподілені по всій організаційній ієрархії;

характерна не концентрація влади в однієї частини організаційної структури, а її розосередження по різних ділянках і рівнях.

Умови розвитку органічних структур:

невизначеність зовнішнього середовища сприяє децентралізації управлінських рішень, а динаміка змін його ключових характеристик сприяє вибору органічного типу структури (наприклад, рекламні агентства, які позиціонують себе як органічні структури, прагнуть отримати замовлення в складній, непередбачуваною середовищі, а бюрократичні організації, що діють на тих же ринках, воліють отримувати замовлення в стабільних умовах;



деякі організації виявляють інтерес до органічній структурі в силу динаміки технічних і технологічних змін (наприклад, обсяг і структура випуску високотехнологічних венчурних компаній залежать від кваліфікації і досвіду фахівців, що працюють в багатопрофільних командах).

Проблеми органічних структур:

органічні структури асоціюються з ранніми стадіями розвитку компанії. Згодом будь-яка органічна структура може проявити схильність до бюрократизації;

органічні структури відрізняються відносно коротким терміном функціонування на ризикованих ринках, які швидко можуть їх зруйнувати. Економічний спад або втрата великого замовника можуть обернутися крахом компанії;

органічні структури мають в експлуатації високотехнологічне обладнання і припускають наявність допоміжного персоналу високої кваліфікації, який має повноваження приймати рішення, змушуючи менеджерів делегувати владні повноваження.



Особливості органічних структур, орієнтованих на інновації

Особливості органічних структур, орієнтованих на інновації:

незначна формалізація поведінки;

об'єднання фахівців в багатопрофільні команди, кожна з яких формується для реалізації конкретного інноваційного проекту;

використання матричної структури заснованої на функціональних і ринкових принципах групування;

влада децентралізована і розподілена вибірково по компонентам організаційної структури;

ознаки монополізації влади на інновації відсутні.



Організаційні зміни

Організаційні зміни виробляються в процесі активної адаптації менеджменту до зовнішнього середовища. Процес змін визначається дією чотирьох факторів:

дію внутрішніх і зовнішніх сил, що визначають динаміку змін;


усвідомлення необхідності змін менеджментом; усвідомлене ініціювання змін;

реалізація змін.

Рушійні сили організаційних змін:

зовнішні сили (формуються в усіх секторах зовнішнього середовища); внутрішні сили (виникають в процесі діяльності самої


організації та прийнятих управлінських рішень).



Необхідність ініціювання змін відбувається в міру усвідомлення менеджментом виникнення розриву між планованими і реальними показниками діяльності організації.

Здійснення змін відбувається якщо для цього є умови: креативна організаційна атмосфера, всебічно сприяє творчій розробці нових підходів до вирішення виникаючих проблем. Носії креативу розробляють ідеї, які, будучи прийняті організацією, служать імпульсом до її розвитку;

особиста енергія і зусилля захисників ідеї, співробітників, які усвідомлюють і намагаються відстояти необхідність виробничих або організаційних змін, і критиків ідеї - тих, хто чинить опір просуванню нових ідей;



виконавці специфічних функцій: винахідники, які висувають і обґрунтовують нові ідеї; організатори, приймаючі рішення про реалізацію пропозиції і усувають бар'єри на шляху впровадження нововведень;

венчурні команди, відповідальні за розвиток найважливіших інноваційних проектів, що володіють характеристиками креативних організацій.

Опір нерідко супроводжує процес організаційних змін. Менеджмент повинен бути готовий до ідентифікації факторів протидії і вміти залучати працівників до процесу змін.



Причини опору новому

Причини опору новому:

власна вигода від опору змінам (впевненість в тому, що зміни в технології праці або структурі негативно позначаться на положенні співробітника;

Страх особистих втрат (владних повноважень, падіння престижу, зменшення зарплати або доходів компанії);

брак розуміння і довіри до ініціаторів змін; невизначеність, викликана нестачею інформації про бу-

дущіх події, страх перед невідомим;

відмінності в оцінках доцільності і цілі перетворень. Менеджменту слід не ігнорувати опір, а з'ясувати його причини і розробити стратегію для залучення противників змін на свою сторону.



Стратегії, спрямовані на подолання опору змінам, включають в себе два основних підходи:

аналіз силового поля змін ґрунтується на припущенні про те, що зміни є результатом боротьби сил, які спонукають і обмежують зміни;

подолання протидії за рахунок прийомів, що дозволяють полегшити зміни: розширення комунікацій і програм навчання; участь персоналу в змінах; переговори за умовами прийняття та затвердження змін; примус до змін.

Типологія змін: технологічні зміни; продуктові зміни; Структурні зміни; організаційні зміни.