**Designing Structure: Vertical Differentiation**

Organization structure can be thought of in terms of three dimensions:

1. Vertical differentiation, which refers to the location of decision-making responsibilities within a structure (that is, centralization or decentralization) and also to the number of layers in a hierarchy (that is, whether the organizational structure is tall or flat).

2. Horizontal differentiation, which refers to the formal division of the organization into subunits.

3. The establishment of integrating mechanisms, which are mechanisms for coordinating subunits.

Centralization and Decentralization

A firm’s vertical differentiation determines where in its hierarchy the decision-making power is concentrated. Are production and marketing decisions centralized in the offices of upper-level managers, or are they decentralized to lower-level managers? Where does the responsibility for R&D decisions lie? Are important strategic and financial decisions pushed down to operating units, or are they concentrated in the hands of top managers. There are arguments for both centralization and decentralization.

Centralization is the concentration of decision-making authority at a high level in a management hierarchy.

Decentralization vests decision-making authority in lower-level managers or other employees.

Arguments for Centralization.

There are four main arguments for centralization.

First, centralization can facilitate coordination. Consider for example Microsoft. It recently reduced the number of divisions in its organization from six to three, thereby centralizing decision making in fewer senior managers, in an attempt at greater coordination. Microsoft felt that having six divisions in the company led to confused sales, marketing, and product development efforts and that greater centralization was required to harmonize efforts.

Second, centralization can help ensure that decisions are consistent with organizational objectives. When decisions are decentralized to lower-level managers, those managers may make decisions at dissonance with top managers’ goals. Centralization of important decisions minimizes the chance of this occurring. Major strategic decisions, for example, are often centralized to make sure the entire organization is pulling in the same direction. In this sense centralization is a way of controlling the organization.

Third, centralization can avoid duplication of activities by various subunits within the organization. For example, many firms centralize their R&D functions at one or two locations. Similarly, production activities may be centralized at key locations to eliminate duplication, attain economies of scale, and lower costs. The same may also be true of purchasing decisions. Wal-Mart, for example, has centralized all purchasing decisions at its headquarters in Arkansas. By possessing its enormous bargaining power, purchasing managers at the head office can drive down the costs Wal-Mart pays for the goods it sells in its stores. It then passes on those savings to consumers in the form of lower prices, which lets the company grow its market share and profits.

Fourth, by concentrating power and authority in one individual or a management team, centralization can give top-level managers the means to bring about needed major organizational changes. Often firms seeking to transform their organizations centralize power and authority in a key individual (or group) that then sets the new strategic direction for the firm and redraws organization architecture. Once the new strategy and architecture have been decided on, however, greater decentralization of decision making normally follows. Put differently, temporary centralization of decision-making power is often an important step in organizational change.

Arguments for Decentralization.

There are five main arguments for decentralization.

First, top management can become overburdened when decision-making authority is centralized. Centralization increases the amount of information senior managers have to process. As a result of information overload, managers might suffer the constraints imposed by bounded rationality. Decentralization gives top management time to focus on critical issues by delegating more routine issues to lower-level managers and reducing the amount of information top managers have to process, making them less vulnerable to cognitive biases.

Second, motivational research favors decentralization. Behavioral scientists have long argued that people are willing to give more to their jobs when they have a greater degree of individual freedom and control over their work. The idea behind employee empowerment is that if you give employees more responsibility for their jobs they will work harder, which increases productivity and reduces costs.

Third, decentralization permits greater flexibility—more rapid response to environmental changes. In a centralized firm the need to refer decisions up the hierarchy for approval can significantly slow decision making and inhibit the ability of the firm to adapt to rapid environmental changes. This can put the firm at a competitive disadvantage. Managers deal with this by decentralizing decisions to lower levels within the organization. Thus at Wal-Mart, although purchasing decisions are centralized so the firm can realize economies of scale in purchasing, routine pricing and stocking decisions are decentralized to individual store managers, who set prices and choose the products to stock depending on local conditions. This enables store managers to respond quickly to changes in their local environment, such as a drop in local demand or actions by a local competitor.

Fourth, decentralization can result in better decisions. In a decentralized structure, decisions are made closer to the spot by individuals who (presumably) have better information than managers several levels up a hierarchy. It might make little sense for the CEO of Procter & Gamble to make marketing decisions for the detergent business in Germany because he or she is unlikely to have the relevant expertise and information. Instead those decisions are decentralized to local marketing managers, who are more in tune with the German market.

Fifth, decentralization can increase control. Decentralization can establish relatively autonomous, self-contained subunits within an organization.

 An autonomous subunit has all the resources and decision-making power required to run its operation daily. Managers of autonomous subunits can be held accountable for subunit performance. The more responsibility subunit managers have for decisions that impact subunit performance, the fewer excuses they have for poor performance and the more accountable they are. Thus by giving store managers the ability to set prices and make stocking decisions, Wal-Mart’s top managers can hold local store managers accountable for the performance of their stores, and this increases the ability of top managers to control the organization. Just as centralization is one way of maintaining control in an organization, decentralization is another.

The Choice between Decentralization and Centralization

The choice between centralization and decentralization is not absolute. Frequently it makes sense to centralize some decisions and decentralize others, depending on the type of decision and the firm’s strategy. Although the choice between centralization and decentralization depends on the circumstances being considered, a few important generalizations can be made.

First, decisions regarding overall firm strategy, major financial expenditures, financial objectives, and legal issues are centralized at the senior management level in most organizations. Operating decisions, such as those relating to production, marketing, R&D, and human resource management, may or may not be centralized depending on the firm’s strategy and conditions in the external environment.

Second, when the realization of economies of scale is an important factor, there tends to be greater centralization. Thus purchasing and manufacturing decisions are often centralized in an attempt to eliminate duplication and realize scale economies. In contrast, sales decisions tend to be more decentralized because economies of scale are less of a consideration here.

Third, when local adaptation is important, decentralization is typically favored. Thus when there are substantial differences between conditions in local markets, marketing and sales decisions are often decentralized to local marketing and sales managers. Many multinational consumer products firms, such as Unilever, centralize decisions about manufacturing and purchasing to realize scale economies, but decentralize marketing and sales decisions to local brand managers in different countries because competitive conditions differ from country to country and local adaptation is required.

Finally, decentralization is favored in environments that are characterized by high uncertainty and rapid change. When competitive conditions in a firm’s market are changing rapidly, with new technologies and competitors emerging and conditions changing in ways that are difficult to anticipate, centralization, because it slows down decision making, can put the firm at a competitive disadvantage. This is why many high-technology firms operate with a greater degree of decentralization than firms operating in more stable and predictable environments.

At Google, for example, lower-level employees are given explicit permission to develop new business ideas and the right to lobby top managers for the funds to develop those ideas. Such decentralization of strategy making would not be found in firms operating in a more stable and predictable environment, such as the automobile industry. A vivid example of the costs of making the wrong choice between centralization and decentralization occurred in 2005, when the Federal Emergency Management Agency (FEMA) had to respond to the devastating impact of Hurricane Katrina on New Orleans. The hurricane flooded much of New Orleans and resulted in a mandatory evacuation of the city. FEMA, the federal agency responsible for disaster response, was widely criticized for being very slow to help the hundreds of thousands of mostly poor people who had been made homeless. For several days while thousands of homeless people huddled in the New Orleans Superdome, lacking food and adequate sanitary facilities, FEMA was nowhere to be seen. Later analysis revealed that one reason for FEMA’s slow response was that the once autonomous agency had been placed under the direct supervision of the Department of Homeland Security after September 11, 2001. FEMA officials apparently felt that they had to discuss relief efforts with their superiors before proceeding. This cost the agency crucial hours in the early part of the disaster, which significantly slowed its response and meant that the relief effort was less effective than it might have been.

Tall versus Flat Hierarchies

A second aspect of vertical differentiation refers to the number of levels in an organization’s hierarchy.

Tall hierarchies have many layers of management; flat hierarchies have few layers. Most firms start out small, often with only one or at most two layers in the hierarchy. As they grow, however, managers find that there is a limit to the amount of information they can process and the control they can exert over daily operations. To avoid being stretched too thin and losing control, they tend to add layers to the management hierarchy, hiring more managers and delegating some decision-making authority to them. In other words, as an organization gets larger it tends to become taller. In addition, as organizations grow they often start to undertake more activities— expanding their product lines, diversifying into adjacent activities, vertically integrating, or expanding into new regional or national markets. This too creates problems of coordination and control, and once again these are often solved by adding layers to the management hierarchy.

For example a given business was a small factory that made wood products for the construction industry, such as doors, window frames, and stairs. Initially the factory had just one manager, who was also the CEO, and 10 employees. At this point the CEO performed multiple functions—managing employees, planning production, going on sales calls, doing the books, purchasing lumber, and so on. The firm was soon successful and business grew, so the CEO hired more employees. Soon he was too busy to perform all the tasks he had been doing. At this point he hired help—a factory manager to supervise employees and plan production, a sales manager and three other salespeople to seek business, an accounts manager to manage the books, and a purchasing manager to buy lumber. This freed the CEO to concentrate on bigger strategic issues. In effect, the CEO added another layer to the management hierarchy to cope with growth.

The process did not stop here. Over time the CEO decided to enter other businesses that were related to the wood products industry, including home building, a brick making business, and a construction equipment rental company. With more businesses to manage the CEO found that he was once again stretched, so he created four divisions: the wood products factory, the home builder, the brick factory, and the equipment rental company. To run each division he appointed a general manager. The CEO then managed the general managers and focused his attention on issues that cut across businesses, while the general managers manage people within their businesses. In effect the CEO added a third layer to the management hierarchy.

To better manage growth and diversification of the firm, he made the hierarchy taller. As this example illustrates, growth in the number of layers in a hierarchy is driven by the size of an organization and the number of different activities it undertakes. Adding more levels in the hierarchy is a response to the problems of control that mount when a manager has too much work. How many layers are added is also partly determined by the span of control managers can effectively handle.

Problems in Tall Hierarchies Several problems can occur in tall hierarchies that may result in lower organizational efficiency and effectiveness.

First, there is a tendency for information to get accidentally distorted as it passes through layers in a hierarchy. The phenomenon is familiar to anyone who has played the game “telephone.” Human beings are not good at transmitting information; they tend to embellish or miss data, which distorts the information.

In a management context, if crucial information has to pass through many layers in a tall hierarchy before it reaches decision makers, it may get distorted in the process. So decisions may be based on inaccurate information, and poor performance may result. There is also the problem of deliberate distortion by midlevel managers who are trying to curry favor with their superiors or pursue some agenda of their own.

For example, the manager of a division might suppress bad information and exaggerate good information in an attempt to window-dress the performance of his or her unit to higher-level managers and win their approval. By doing so the manager may get access to more resources, earn performance bonuses, or avoid sanctions for poor performance. Other things being equal, the more layers there are in a hierarchy, the more opportunities there are for people to deliberately distort information. To the extent that information is distorted, senior managers will make decisions on the basis of inaccurate information, which can result in poor performance.

Economists refer to the loss of efficiency that arises from deliberate information distortion for personal gain within an organization as influence costs, and they argue that influence costs can be a major source of low productivity.

A third problem with tall hierarchies is that they are expensive. The salaries and benefits of multiple layers of midlevel managers can add up to significant overhead, which can increase the cost structure of the firm; unless there is a commensurate benefit, a tall hierarchy can put a firm at a competitive disadvantage. A final problem concerns the inherent inertia associated with a tall hierarchy. One cause of inertia in organization is that to protect their throw away and perhaps their jobs, managers often argue for the maintenance of the status quo. Thus tall hierarchies tend to be slower to change.

Delayering: Reducing the Size of a Hierarchy.

Given the disadvantages associated with tall hierarchies, many firms attempt to limit the size of the management hierarchy. During the last 15 years or so, delayering to reduce the number of levels in a management hierarchy has become a standard component of many attempts to boost firms’ performance. Delayering is based on the assumption that when times are good, firms tend to expand their management hierarchies beyond the point of efficiency.

Delayering, and simultaneously widening spans of control, is also seen as a way of enforcing greater decentralization within an organization and reaping the associated efficiency gains. The process of delayering was a standard feature of Jack Welch’s tenure at General Electric, during which he laid off 150,000 people, reduced the number of layers in the hierarchy from nine to five, and simultaneously increased General Electric’s profits and revenues. Welch believed that GE had become too top-heavy during the tenure of his successors. A key element of his strategy was to transform General Electric into a leaner and faster-moving organization—which required delayering. Welch himself had a wide span of control, with some 20 subordinates reporting directly to him, including the heads of GE’s 15 top businesses. Similarly, Jeffery Immelt, the head of GE’s medical systems business under Welch, had 21 direct reports (Immelt replaced Welch as CEO).  Delayering has also been prompted by the realization that large firms can function with relatively flat structures if their organization architecture is designed correctly.

Nucor, for example, has only four layers in its hierarchy, yet it is the largest steelmaker in the United States. As at Nucor, achieving a flat hierarchy requires decentralization of responsibility for many decisions to lower-level managers who run autonomous self-contained units (in Nucor’s case, individual steel plants). If these units are managed on an arm’s-length basis, with top management intervening in subunit operations only when performance goals are not met, the top managers can handle a wide span of control, which makes a flat organization feasible. Nucor, for example, has 25 divisions. The general manager of each reports directly to the CEO, which implies that the CEO has a very wide span of control (probably close to 30 if other corporate executives such as the COO are included). Although performance benefits are often associated with moving to a flat structure, the process of delayering is not an easy one; and research shows that delayering can cause significant stress and poor morale among managers if the process is not handled correctly. 14 Jack Welch believed that the key to successful delayering is to move fast (thereby eliminating lingering uncertainty among managers concerning their job security) and to reward and promote managers who thrive within the new structure, thereby indicating the management style that will be favored.

Principles of Management

 by Charles W.L.Hill and Steven L. McShane

**Планирование,  проектирование:  вертикальная  дифференциация**  
Общая  структура  организаций  может  рассматриваться  в  одном  из  трех  вариантов:  
  
1. Вертикальная  дифференциация,  в  которой  ответственность  за  принятие  ограничена  рамками  структуры,  а  также  количеством  ступеней  в  общей  иерархии.  По  сути,  все  зависит  от  того  высокой  или  плоской  является  организационная  структура,  которая  может  быть  как  централизованной,  так  децентрализованной.  
  
2.  Горизонтальная  дифференциация,  которая  относится  к  формальному  разделению  организации  на  подразделения.  
  
3.  Создание  интегрирующих  механизмов,  которые  являются  инструментами  для  последующей  координации  подразделений.  
  
Централизация  и  децентрализация  
  
Вертикальная  дифференциация  предприятия  определяет  на  каком  уровне  иерархии  может  быть  сконцентрировано  принятие  основных  решений.  Могут  ли  быть  производственные  и  маркетинговые  решения  централизованными  в  кабинетах  руководителей  высшего  звена,  или  они  децентрализованы  на  уровне  менеджеров  низшего  звена?  На  ком  будет  лежать  ответственность  за  принятие  этих  решений?  Существуют  важные  стратегические  и  финансовые  решения,  которые  может  принимать  среднестатистический  менеджер,  но  при  этом,  они  вполне  могут  быть  сосредоточены  и  в  руках  топ-менеджеров.  
  
Есть  аргументы  в  пользу  как  централизации,  так  и  децентрализации: Централизация  является  концентрация  полномочий  по  принятию  решений  на  высоком  уровне  в  управленческой  иерархии.  
Децентрализация  считается  передачей  полномочий,  которые  заключаются  в  принятии  тех  или  иных  управленческих  решений,  руководителям  низшего  звена  или  другим  служащим.  
Аргументы  в  пользу  централизации.  
Существует  4  основных  аргумента  в  пользу  централизации:  
Во‑первых,  централизация  может  способствовать  координации.  Рассмотрим,  к  примеру,  корпорацию  Microsoft,  которая  не  так  давно  уменьшила  иерархических  делений  с  6  до  3.  Такое  сокращение  позволило  централизовать  принятие  решений  на  уровне  старших  менеджеров.  И,  независимо  от  уменьшения  количества  управленческих  должностей,  этот  шаг  позволил  добиться  большей  координации.  В  Microsoft  считают,  что  именно  наличие  большего  количества  подразделений  требовало  больших  продаж,  маркетинговых  программ  и  усилий  по  разработке  продуктов.  Кроме  того,  из‑за  большей  централизации  требовалось  и  большее  согласование  усилий.  
Во‑вторых,  централизация  может  гарантировать,  что  каждое  решение  будет  согласовано  с  целями  организации.  Когда  решения  принимаются  на  уровне  низшего  звена,  нет  никаких  гарантий,  что  менеджеры  смогут  войти  в  диссонанс  с  целями  топ‑менеджеров.  И  централизация  важных  решений,  сводит  к  минимуму  вероятность  возникновения  подобной  ситуации.

Основные  стратегические  решения  достаточно  часто  принимаются  централизовано.  Делается  это  для  того  чтобы  убедиться,  в  том,  что  вся  организация  работает  в  одном  направлении.  Таким  образом,  централизация  является  способом  управления  организацией.  
В‑третьих,  централизация  поможет  избежать  дублирования  деятельности  различных  подразделений  внутри  организации.  Например,  многие  фирмы  централизуют  свои  управленческие  функции  в  одном  или  двух  местах.  Аналогичным  образом,  производственная  деятельность  может  осуществляться  централизованно,  в  ключевых  местах.  А  это,  в  свою  очередь  позволит  достичь  экономии,  за  счет  эффекта  масштаба  и  снижения  затрат.  Этот  же  подход  может  применяться  и  в  отношении  решений  о  покупке.  Wal‑Mart,  например,  является  централизованным  предприятием,  а  все  решения  о  покупках  принимаются  в  штаб‑квартире  (Арканзас).  При  помощи  своих  огромных  переговорных  навыков,  менеджеры  по  закупкам  в  головном  офисе  могут  снизить  расходы  Wal‑Mart  по  оплате  товаров,  которые  он  продает  в  своих  магазинах.  Затем  эти  сохраненные  средства  выражаются  в  виде  скидок  для  потребителей,  что  позволяет  компании  увеличить  свою  долю  на  рынке  и  размер  прибыли.

В‑четвертых,  при  помощи  концентрации  власти  и  полномочий  в  руках  одного  человека  либо  управляющей  команды    централизация  может  дать  руководителям  высшего  звена  средства  по  достижению  необходимых  основных  организационных  изменений.  Часто  фирмы,  стремящиеся  преобразовать  свою  организацию,  концентрируют  власть  и  авторитет  в  руках  ключевого  лица  (или  группы),  которые  затем  устанавливают  новое  стратегическое  направление  для  фирмы  и  переделывают  структуру  организации.  Однако  после  введения  новой  стратегии  и  организации  обычно  происходит  постепенная  децентрализация  процесса  принятия  решений.  Иными  словами,  временная  централизация  полномочий  по  принятию  решений  часто  является  важным  шагом  в  организационных  изменениях.

**Аргументы  в  пользу  децентрализации.**    
Ниже  приведены  5  основных  аргументов  в  пользу  децентрализации.    
Первый  аргумент:  централизация  полномочий  по  принятию  решений  может  привести  к  чрезмерной  загрузке  высшего  руководства.  Централизация  увеличивает  объем  данных,  которые  вынужден  обрабатывать  руководящий  персонал.  В  результате  перегрузки  информацией,  менеджеры  могут  страдать  от  требований,  накладываемых  "ограниченной"  рациональностью  выбора.  Децентрализация  даст  время  менеджерам  высшего  звена  сконцентрироваться  на  ключевых  моментах,  передавая  рутинные  вопросы  нижестоящим  менеджерам  и  сокращая  объем  информации,  обрабатываемый  руководящим  персоналом,  что  сделает  их  менее  восприимчивыми  к  когнитивному  искажению.    
Второй  аргумент:  исследования  мотивации  говорят  в  пользу  децентрализации.  Ученые,  изучающие  проблемы  поведения,  давно  утверждают,  что  люди  имеют  большее  желание  отдаваться  работе  при  высшей  степени  личной  свободы  и  индивидуального  контроля.  Смысл  расширения  полномочий  в  том,  что  если  дать  сотрудникам  большую  ответственность,  они  будут  работать  усерднее,  что  повысит  их  производительность  и  сократит  расходы.

В‑третьих,  децентрализация  обеспечивает  большую  гибкость‑более  быструю  реакцию  на  изменения.  В  централизованых  фирмах  необходимость  одобрения  решений  верхушкой  иерархии  может  существенно  замедлить  процесс  принятия  решения  и  ухудшает  возможности  фирмы  адаптироваться  к  изменениям.  Это  может  сделать  её  неконкурентноспособной.  Менеджеры  работают  с  этим  путём  децентрализации  решений  к  более  низким  уровням  в  рамках  организации.  Подобным  образом  в  WalMart,  несмотря  на  то,  что  решения  продажи  централизованы,    фирма  может  сэкономить  на  масштабах  покупки,  ценообразование  и  решения  запасов  децентрализованы  до  индивидуальных  менеджеров  магазинов,    которые  устанавливают  цены  и  выбирают  продукты  в  зависимости  от  локальных  условий.  Это  позволяет  менеджерам  магазинов  быстро  подстраиваться  под  изменения  местных  условий,  таких  как  падение  спроса  или  различные  действия  конкурентов.

В‑четвёртых,  децентрализация  может  привести  к  лучшим  решениям.  В  децентрализованной  структуре,  решения  могут  быть  приняты  ближе  к  физическому,  которое  (предположительно)  имеет  больше  информации,  чем  менеджеры,  которые  на  несколько  ступеней  выше  по  иерархии.  Это  является  смыслом  для  CEO  of  Procter  &  Gamble  принимать  маркейтинговые  решения  для  моющих  средств  в  Германии  потому  что  он  или  она  скорее  всего  не  имеют  соответсятвующих  экспертов  и  информацию.  Решения  переходят  к  местным  менеджерам,  которые  лучше  знакомы  с  германским  рынком.

В‑  пятых,  децентрализация  может  увеличить  контроль.  Децентрализация  может  установить  относительно  автономные  субъединицы  в  организации.

Автономные  субъединицы  имеют  все  ресурсы  и  право  принимать  решения,  которые  необходимы  ежедневно.  Менеджеры  субъединиц  могут  быть  ответствены  за  её  производительность.  Более  ответсвенные  менеджеры  принимают  решения,  которые  влияют  на  эффективность  субъединицы,  чем  они  ответсвенней,  тем  меньше  оправданий  низкой  эффективности.  Таким  образом,  давая  право  менеджерам  магазинов  устанавливать  цены  и  принимать  решения  по  закупке,  топовые  менеджеры  Wal  Mart  отвечают  за  эффективность  их  магазинов,  это  улучшает  их  способность  контролировать  организацию.  Централизация-  единственный  путь  поддержания  контроля  в  организации.

Выбор  между  децентрализацией  и  централизацией

Выбор  между  децентрализацией  и  централизацией  не  может  быть  абсолютным.  Зачастую  смыслом  централизации  являются  одни  ,  а  для  децентрализации  другие,  в  зависимости  от  типа  и  стратегии  фирмы.  Хотя  выбор  между  централизацией  и  децентрализацией  зависит  от  обстоятельств  ,  но  есть  некоторые  обобщения.

Во‑первых,  решения  относительно  стратегии  фирмы,  главные  финансовые  расходы,  финансирование  объектов,  и  основные  вопросы,  решённые  высшим  руководство.  Операционные  решения,  такие  как  связанные  с  продукцией,  маркейтингом,  R&D,  и  человеческими  ресурсами,  должны  или  не  должны  быть  централизованы  зависит  от  стратегии  фирмы  и  условий  внешней  стреды.

Во‑вторых,  когда  экономия  товаров  является  важным  фактором,  там,  как  правило,  больше  централизации.  Таким  образом,  преобретения  и  производственные  решения  часто  цетрализуются  для  устранения  повторений  и  экономии  товаров.  В  противоположность,  решения  продаж  имеют  тенденцию  к  децентрализации,  потому  что  экономи  товаров  менее  важна.

В‑третьих,  когда  важна  местная  адаптация,  децентрализация  имеет  преимущество.  Таким  образом,  когда  есть  большие  различия  в  условиях  местных  магазинов,  решения  маркейтинга  и  продаж  децентрализуются  местным  менеджерам  маркейтинга  и  продаж.  Много  фирм  для  многонациональных  потребителей,  такие  как  Unilever,  централизируют  решения  по  производству  и  продажам,  для  экономии  товаров,  но  децентрализируют  решения  продаж  до  местных  менеджеров  в  разных  странах  из-за  разных  условий  конкуренции  и  требований  к  местной  адоптации.

И  наконец,  децентрализация  имеет  преимущество  в  среде,  которая  характеризуется  как  нестабильная  и  быстроизменяющаяся.  Когда  условия  конкуренции  на  рынке  быстро  меняются,  с  новыми  технологиями  и  появлением  конкуренции,  и  сложностью  определения  язменения  условий,  централизация  из-за  замедления  принятия  решений,  может  привести  фирму  к  неконкурентноспособности.  Поэтому  много  высокотехнологичных  фирм  работают  в  большей  степени  с  децентрализацией,  которая  формирует  более  стабильную  и  предсказуемую  работу.

В  Google,  например,  работники  низшего  звена  имеют  возможность  развивать  новые  бизнесс-идеи  и  отправить  идею  топ  менеджеру  в  фонд  идей.  Подобная  стратегия  децентрализации  не  будет  использоваться    в  других  фирмах,  работающих  в  более  стабильных  и  предсказуемых  условиях,  таких  как  автомобильная  индустрия.  Яркий  пример  платы  за  неверный  выбор  между  централизацией  и  децентрализацией  произошёл  в  2005,  когда  Federal  Emergency  Management  Agency  (FEMA)  должны  были  отвечать  за  разрушительное  воздействие    Урагана  Катрина  в  Новой  Орлеане.  Ураган  затопил  большую  часть  Новой  Орлеаны  и  этому  последовала  обязательная  эвакуация  города.  FEMA,  федеральное  агенство,  отвечающее  за  ликвидацию  последствий  стихийных  бедствий,  за  медленную  помощь  бедным  людям,  которые  лишились  жилья.  Несколько  дней  тысячи  бездомных  людей  ютились  в  New  Orleans  Superdome,  с  нехвадкой  продуктов  и  в  плохих  санитарных  условиях,  FEMA  нигде  не  было  замечено.  Позже  анализ  показал,  что  одной  из  причин  медленного  ответа  FEMA  было  помещение  автономного  агенства  под  контроль  Department  of  Homeland  Security  после  11  сентября  2001.  FEMA  должностные  лица  чувствовали,  что  они  должны  были  обсудить  усилия  по  оказанию  помощи  с  начальством  перед  началом  работы.  Это  стоило  агенству  первых  часов  катастрофы,  которые  существенно  замедлили  их  ответ  и  оказание  помощи  было  менее  эффективно,  чем  должно  было  быть.

Высокая  и  плоская  иерархия

Второй  аспект  это  то,  что  вертикальная  дифференциация  относится  к  уровням  организации  иерархии.

Высокая  иерархия  имеет  много  слоёв  управления;  плоская  иерархия  имеет  несколько  слоёв.  Большенство  фирм  начинают  с  малого,  часто  с  1‑2  слоёв  иерархии.  Так  как  они  растут,  однако,  менеджеры  понимают,  что  они  могут  обработать  ограниченное  количество  информации  и  контролировать  ежедневные  процессы.  Чтобы  избежать  напряжения  и  потери  контроля,  они  добавляют  слои  иерархии,  нанимают  больше  менеджеров  и  дают  им  право  принимать  некоторые  решения.  Другими  словами,  так  как  организация  становится  больше,  она  должны  становиться  выыше.  Ко  всему  прочьему,  так  как  организация  растёт  она  имеет  большую  активность‑  расширяется  товарный  ряд,  вносят  разнообразие  в  активность  соседей,  вертикально  интеграции  или  расширяются  на  новых  региональных  или  национальных  рынках.  Это  создаёт  проблемы  координации  и  контроля,  это  часто  решается  добавлением  новых  слоёв  в  иерархию.

Например,    бизнессом  была  маленькая  фабрика,  производящая  деревянные  продуктыы  для  строительной  индустрии,  такие  как  двери,  оконные  рамы,  и  лестницы.  Первоначально  фабрика  имела  одного  менеджера,  который  был  исполнительным  директором,  и  10  сотрудников.  Исполнительный  директор  выполнял  множество  функций  ‑  управлял  рабочими,  планировал  продукцию,  договаривался  о  продажах,  вёл  учёт,  закупал  пиломатериалы  и  прочее.  Фирма  была  успешной  и  бизнесс  вырос,  поэтому  директор  нанял  больше  сотрудников.  Вскоре  он  стал  слишком  занят,  чтобы  выполнить  все  функции.  Ему  потребовалась  помощь  ‑  менеджер  фабрики  для  контроля  персонала  и  планировку  продукции,  менеджер  по  продажам  и  продавцы,  менеджер  для  ведения  учёта  и  менеджер  для  закупки  пиломатериалов.  Это  освобождает  директора  и  он  может  занятся  более  важными  вопросами,  такими  как  стратегия.  Другими  словами,  директор  добавляет  слои  в  менеджментскую  иерархия  чтобы  справиться  с  ростом.

На  этом  процесс  не  останавливается.  Через  время  директор  принимает  решение  о  добавлении  другого  бизнесса,  близкого  к  индустрии  деревянных  товаров,  включая  постройку  домов,  производство  кирпичей,  и  компанию  аренды  строительной  техники.  Для  того,  чтобы  стпавиться  с  большим  бизнессом,  директор  решает  создать  4  части:  фабрику  деревянных  материалов,  постройку  домов,  производство  кирпичей,  и  аренду  техники.  Чтобы  управлять  всеми  частями  он  назнает  генерального  директора.  Управляющий  директор  контролирует  генерального  директора  и  фокусирует  его  внимание  на  проблеммах  бизнесса,  пока  менеджеры  управляют  людьми.  И  управляющий  директор  добавляет  третий  слой  в  иерархию.

Хороший  менеджер‑  рост  и  разнообразие  фирмы,  он  делает  иерархию  выше.  Как  пример,  рост  числа  слоёв  в  иерархии  зависит  оот  размера  организации  и  числа  её  занятий.  Добавление  уровней  иерархии-  ответ  на  проблеммы  контроля,  которые  возникают,  когда  у  менеджера  слишком  много  работы.  Количестро  уровней  зависит  от  охвата  контроля  менеджеров.

В  высокой  иерархии  могут  возникнуть  некоторые  проблеммы,  которые  снизят  её  эффективность.

Первая,  есть  возможность  искажения  информации,  так  как  она  проходит  через  несколько  слоёв.  Этот  феномен  зкаком  каждому,  кто  играл  в  игру  «телефон».    Человек  не  очень  хорошо  передаёт  информацию;  они  могут  преукрашивать  или  опускать  данные,  которые  портят  информацию.

В  менеджментском  контексте,  если  информация  прошла  через  много  слоёв  иерархии,  пока  достигла  тех  юдей,  кто  принимает  решения,  она  разрушилась.  Поэтому  решения  могут  основываться  на  некорректной  информации,  что  приведёт  к  падению  производительности.  Так  же  проблемой  является  намеренное  искажения  менеджерами  среднего  звена,  которые  пытаются  преукрасить  информацию  перед  начальством.

Например,  менеджер  может  уменьшать  плохую  информацию  и  увеличивать  хорошую  в  попытке  преукрасить  для  более  высоких  менеджеров  и  получить  их  одобрение.  Тем  самым  менеджер  получает  доступ  к  большим  ресурсам,  зарабатывает  бонусы,  или  избегает  санкций  за  низкое  производство.  При  равных  условиях,  у  иерархии  с  большим  количеством  слоёв,  больше  шанс  искажения  информации.  Старший  менеджер  быдет  принимать  решения,  опираясь  на  некорректную  информацию,  что  может  привести  к  низкому  производству.

Экономисты  ссылаются  на  потерю  эффективности,  вызванную  искажением  информации  для  личной  выгоды,  это  главная  причина  низкой  продуктивности.

Так  же  проблемма  высоких  иерархий  в  том,  что  они  дорогие.  Зарплаты  и  премии  менеджеров  несут  большие  расходы,  которые  увеличивают  стоимость  структуры  фирмы;  высокая  иерархия  может  привести  к  недостаточной  конкурентноспособности.  Последняя  проблемма  связана  с  инерцией  высокой  иерархии.  Одной  из  причин  инерции  является  защита  от  увольнений,  менеджеры  приводят  доводы  в  пользу  статуса-кво.  Так  же  высокая  иерархия  более  медленно  реагирует  на  изменения.

Уменьшение  размера  иерархии.

Данные  недостатки  связанные  с  высокими  иерархиями,  многие  фирмы  ограничивают  размер  иерархии.  В  течении  последних  15  лет,  сокращение  количества  уровней  иерархии  стало  стандартной  процедурой  улучшения  производительности.  Сокращение  основано  на  предположении,  что  в  хороие  времена,  фирмы  расширяют  свой  состав.

Сокращение,  одновременно  расширение  контроля,  это  путь  обеспечения  децентрализации  в  организации  и  плоды  повышения  эффективности.  Процесс  сокращения  это  особенность  Jack  Welch  at  General  Electric,  в  течении  которого  он  уволил  150,000  людей,  уменьшил  количество  слоёв  иерархии  с  9  до  5,  и  одновременно  увеличил  прибыль  и  доходы  General  Electric.  Уэльц  верил,  что  GE  стало  самым  неустойчивым,  за  все  времена.  Ключевым  элементом  его  стратегии    была  трансформация  General  Electric  в  более  компактную  и  быстродвижущуюся  организацию,  что  требовало  сокращения  числа  слоёв.  Уэльц  имел  широкий  диапазон  контроля,  с  20  директориями,  отчитывающимися  перед  ним,  вклячая  15  предприятий  GE.  По  аналогии,  Джеффри  Иммельт,  глава  медицинской  системмы,  имел  21  директорию.    Сокращение  было  вызванно  тем,  что  организация  начала  сотрудничать  с  более  плоскими  структурами.

Nucor,  например,  имел  всего  4  уровня  иерархии,  это  наикрупнейший  сталевар  в  США.  В  Nucor,  достижение  плоской  иерархии  требует  децентрализации  ответственности  за  многие  решения  к  менеджерам  меньшего  уровня.  Если  эти  блоки  управляются  на  коммерческой  основе,  то  вмешательство  менеджеров  в  операции  только  когда  выполнены  рабочие  цели,  топ  менеджеры  имеют  широкий  диапазон  контроля,  это  делает  плоскую  организацию  возможной.  Nucor,  например,  имел  25  подразделений.  Генеральный  менеджер  каждой  отчитывался  управляющему  директору,  что  подразумевает,  что  управляющий  директор  имеет  широкий  диапазон  контроля.  Хотя,  достижения  производства  часто  связаны  с  движением  к  плоской  структуре,  процесс  уменьшения  слоёв  не  простой;  и  исследования  показывают,  что  сокращение    может  вызвать  сильный  стресс  и  низкий  дух  у  менеджеров.  14  Джек  Уэлч  верил,  что  ключом  к  успешному  сокращению  является  более  быстрое  движение  и  поощерение  менеджеров,  которые  успешно  работают  в  новой  структуре,  тем  самым  показывая  структуру,  которой  отдадут  предпочтение.

Принципы  управления

по  Charles  W.L.Hill  и  Steven  L.  McShane

**Найдите в тексте английские синонимы данным выражениям:**

* упрощать координирование действий (simplify coordination actions) – facilitate coordination;
* двигаться в том же направлении (move in the same direction) - pull in the same direction;
* устранить дублирование (повторение) (eliminate duplication) – avoid duplication;
* избыток информации – information overload;
* снижать расходы – reduce costs;
* автономные подразделения (autonomous divisions) – autonomous subunits;
* необходимые компетенции (authority) – power, responsibility;
* разрушительное воздействие (devastating impact) - competitive disadvantage;
* локальная адаптация (local adaptation) – expanding national markets;
* вести бухгалтерский учет (doing the books) - manage the books;
* тенденция приукрашивать факты (tend to  embellish  data) - exaggerate good information;
* ключевое (решающее) время - crucial hours;
* строго на коммерческой основе, беспристрастно (on a commercial basis, without prejudice) - less vulnerable to cognitive biases;
* точка эффективности  (производительности) – point of efficiency;
* расширять сферу контроля (управления) (widening spans of  control) - increase control.

**Answer the questions:**

**1)What does vertical differentiation refer to?**

Vertical differentiation refers to the location of decision-making responsibilities within a structure (that is, centralization or decentralization) and also to the number of layers in a hierarchy (that is, whether the organizational structure is tall or flat).

**2)What arguments  for  decentralization  do  the  authors  of  the  article  give?**

There are five main arguments for decentralization.

First, top management can become overburdened when decision-making authority is centralized. Centralization increases the amount of information senior managers have to process. As a result of information overload, managers might suffer the constraints imposed by bounded rationality. Decentralization gives top management time to focus on critical issues by delegating more routine issues to lower-level managers and reducing the amount of information top managers have to process, making them less vulnerable to cognitive biases.

Second, motivational research favors decentralization. The idea behind employee empowerment is that if you give employees more responsibility for their jobs they will work harder, which increases productivity and reduces costs.

Third, decentralization permits greater flexibility—more rapid response to environmental changes. In a centralized firm, the need to refer decisions up the hierarchy for approval can significantly slow decision-making and inhibit the ability of the firm to adapt to rapid environmental changes. This can put the firm at a competitive disadvantage. Managers deal with this by decentralizing decisions to lower levels within the organization.

Fourth, decentralization can result in better decisions. In a decentralized structure, decisions are made closer to the spot by individuals who (presumably) have better information than managers several levels up a hierarchy.

Fifth, decentralization can increase control. Decentralization can establish relatively autonomous, self-contained subunits within an organization.

**3)Which structure  is  better  for  decision-making  process  in  the  reality  of  your  country?  Give your reasons.**

I think that in the reality of my country organization structure can be thought in terms of all three dimensions: vertical differentiation, horizontal differentiation and the establishment of integrating mechanisms, which are mechanisms for coordinating subunits. It depends on the firm’s strategy in the market. Frequently it makes sense to centralize some decisions and decentralize others, depending on the type of decision and the goals of the firm in the market.

**4**)**How to make the choice between centralization and decentralization?**

The choice between centralization and decentralization is not absolute. Frequently it makes sense to centralize some decisions and decentralize others, depending on the type of decision and the firm’s strategy. Although the choice between centralization and decentralization depends on the circumstances being considered, a few important generalizations can be made.

First, decisions regarding overall firm strategy, major financial expenditures, financial objectives, and legal issues are centralized at the senior management level in most organizations. Operating decisions, such as those relating to production, marketing, R&D, and human resource management, may or may not be centralized depending on the firm’s strategy and conditions in the external environment.

Second, when the realization of economies of scale is an important factor, there tends to be greater centralization. Thus purchasing and manufacturing decisions are often centralized in an attempt to eliminate duplication and realize scale economies. In contrast, sales decisions tend to be more decentralized because economies of scale are less of a consideration here.

Third, when local adaptation is important, decentralization is typically favored. Thus when there are substantial differences between conditions in local markets, marketing and sales decisions are often decentralized to local marketing and sales managers.

Finally, decentralization is favored in environments that are characterized by high uncertainty and rapid change. When competitive conditions in a firm’s market are changing rapidly, with new technologies and competitors emerging and conditions changing in ways that are difficult to anticipate, centralization, because it slows down decision making, can put the firm at a competitive disadvantage. This is why many high-technology firms operate with a greater degree of decentralization than firms operating in more stable and predictable environments.

**5)Which type  of  hierarchy  tends  to  lose  control  more  “tall”  or  “flat”?**

Tall hierarchies have many layers of management; flat hierarchies have few layers. Most firms start out small, often with only one or at most two layers in the hierarchy. Growth in the number of layers in a hierarchy is driven by the size of an organization and the number of different activities it undertakes. Adding more levels in the hierarchy is a response to the problems of control that mount when a manager has too much work. How many layers are added is also partly determined by the span of control managers can effectively handle.

So “flat” type of hierarchy tends to lose control more than “tall”.

**6)What problems can occur in “tall” hierarchies?**

Several problems can occur in tall hierarchies that may result in lower organizational efficiency and effectiveness.

First, there is a tendency for information to get accidentally distorted as it passes through layers in a hierarchy. So decisions may be based on inaccurate information, and poor performance may result. There is also the problem of deliberate distortion by midlevel managers who are trying to curry favor with their superiors or pursue some agenda of their own.

Second, there is also the problem of deliberate distortion by midlevel managers who are trying to curry favor with their superiors or pursue some agenda of their own.

A third problem with tall hierarchies is that they are expensive.

A final problem concerns the inherent inertia associated with a tall hierarchy. One cause of inertia in organization is that to protect their throw away and perhaps their jobs, managers often argue for the maintenance of the status quo. Thus tall hierarchies tend to be slower to change.

**7)What is the difference between efficiency and effectiveness?.**

Efficiency - the quality of doing something well and effectively, without wasting time, money, or energy.

Effectiveness - bringing the best possible profits or advantages for the lowest possible costs

**8)What is  the  key  to  successful  delayering  as  to  Lack  Welch?**

Jack Welch believed that the key to successful delayering is to move fast (thereby eliminating lingering uncertainty among managers concerning their job security) and to reward and promote managers who thrive within the new structure, thereby indicating the management style that will be favored.

**9)How the  process  of  delayering  was  held  in  General  Electric  under  the  control  of  Jack  Welch?**

A key element of Jack Welch strategy was to transform General Electric into a leaner and faster-moving organization—which required delayering. Welch believed that GE had become too top heavy during the tenure of his successors.

The process of delayering was a standard feature of Jack Welch’s tenure at General Electric, during which he laid off 150,000 people, reduced the number of layers in the hierarchy from nine to five, and simultaneously increased General Electric’s profits and revenues.

Welch himself had a wide span of control, with some 20 subordinates reporting directly to him, including the heads of GE’s 15 top businesses.

Delayering has also been prompted by the realization that large firms can function with relatively flat structures if their organization architecture is designed correctly.

**10)How the influence costs can affect productivity?**

Influence costs can be a major source of low productivity.

**11)How can you describe horizontal differentiation?**

Horizontal differentiation refers to the formal division of the organization into subunits.