ПОБУДОВА ОРГАНІЗАЦІЇ

 1. Організаційне проектування та його етапи

У процесі менеджменту відбувається делегування прав і обов'язків з метою організації взаємодії різних органів. Менеджери повинні передавати персоналу свої права й обов'язки, інакше необ­хідна робота просто не буде виконана. Тому організація робіт - це функція, яку повинні здійснювати всі менеджери, незалежно від їхнього рангу. Однак, хоча зміст цієї концепції полягає в делегу­ванні прав і обов'язків з метою поділу праці по горизонталі і вер­тикалі, рішення про вибір структури організації в цілому майже завжди приймається менеджером вищої ланки. Менеджери низо­вої і середньої ланок лише допомагають йому, надаючи необхідну інформацію.

У широкому розумінні завдання менеджерів полягає в тому, щоб вибрати ту структуру, яка найкраще відповідає цілям організації, а також впливає на її внутрішні та зовнішні фактори. «Найкраща» структура — це та, яка дозволяє організації ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і на­правляти зусилля всього персоналу і, таким чином, задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю [86, с. 82].

Оскільки мета організаційної структури полягає в тому, щоб за­безпечити досягнення завдань, які стоять перед організацією, про­ектування структури повинне базуватися на стратегічних планах організації. Деякі автори вважають, що вибір загальної структури організації - це рішення, яке відноситься до стратегічного плану­вання, оскільки воно визначає, яким чином організація буде направ­ляти зусилля на досягнення своїх основних цілей. Однак, на наш погляд, організація діяльності — це інша, відмінна функція, яка ґрунтується на стратегії організації, але не є самою стратегією.

Цей підхід був запропонований Альфредом Чандлером. Він про­аналізував, як протягом років змінювалися організаційні структу­ри. Спостерігаючи за тим, як ці зміни співвідносилися зі змінами стратегій і цілей організації, Чандлер сформулював свій знамени­тий принцип: «Стратегія визначає структуру» [34, с. 70]. Це озна­чає, що структура організації повинна бути такою, щоб забезпечи­ти реалізацію її стратегії. Оскільки з часом стратегії змінюються, то відбуваються відповідні зміни і в організаційних структурах.

Відповідно до класичної теорії організації, з якою погоджується більшість менеджерів, структура організації повинна розроблятися зверху донизу. Послідовність розробки організаційної структури нагадує послідовність елементів процесу планування: спочатку менеджери повинні здійснити поділ організації на широкі сфери, потім на більш конкретні подібно до того, як у плануванні спочатку формулюються загальні завдання, а потім розробляються конкрет­ні правила [91, с. 100].

Таким чином, послідовність дій наступна:

1. Здійснити розподіл організації по горизонталі на широкі бло­ки, що відповідають найважливішим напрямам діяльності з реалі­зації стратегії, визначити вид діяльності, які повинні виконуватися лінійними та штабними підрозділами.
2. Установити співвідношення повноважень різних посад. При цьому менеджер встановлює мету для кожної команди, якщо необ­хідно, робить подальший розподіл на менш дрібні організаційні підрозділи з метою ефективного використання спеціалізації й уни­кання перевантаження менеджера.
3. Визначити посадові обов'язки як сукупність певних завдань і функцій та доручити їх виконання конкретним особам. В органі­заціях, діяльність яких значною мірою пов'язана з технологією, менеджер розробляє конкретні завдання та закріплює їх за безпосе­редніми виконавцями, які несуть відповідальність за їх виконання.

Оскільки організаційні структури ґрунтуються на планах, то іс­тотні зміни в планах потребують відповідних змін у структурі. Успішно функціонуючі організації регулярно оцінюють ступінь адекватності своїх організаційних структур і змінюють їх так, як цього вимагають зовнішні умови. Вимоги зовнішнього середовища, у свою чергу, визначаються в ході планування і контролю.

Зупинимось на характеристиці альтернативних варіантів ор­ганізаційних структур, які на сьогодні успішно зарекомендували себе. Кожен із них може бути застосований тільки у конкретній ситуації для досягнення відповідних цілей. Порядок представлен­ня альтернативних організаційних структур відповідає черговості їхньої появи, тому розпочнемо з першого виду - бюрократичної структури менеджменту.

Концепція бюрократії була розроблена німецьким соціологом Максом Вебером. В ідеалі — це одна з найбільш корисних ідей в іс­торії людства.

Бюрократична організаційна структура характеризується висо­ким ступенем поділу праці, розвиненою ієрархією менеджменту, ланцюгом команд, наявністю численних правил і норм поведінки персоналу і добором кадрів за їх діловими та професійними якостя­ми. Вебер називав таку структуру «раціональною», оскільки перед­бачається, що рішення, прийняті бюрократією, мають об'єктивний характер. Вебер вважав, що особисті бажання власників організації і її персоналу не повинні суперечити цілям організації [8, с. 31].

Бюрократію часто називають також класичною або традицій­ною організаційною структурою. Більшість сучасних організацій являють собою варіанти бюрократії. Причина настільки тривалого і широкомасштабного використання бюрократичної структури по­лягає в тому, що її характеристики ще й досі підходять для біль­шості організацій сфери послуг і усіх видів державних установ. Об'єктивність прийнятих рішень дозволяє ефективно адаптуватися до змін, що відбуваються. Просування персоналу на основі їхньої компетентності дозволяє забезпечувати постійне залучення до такої організації висококваліфікованих, талановитих фахівців і адміні­стративного персоналу [34, с. 221].

Концепція соціальної рівності, закладена в бюрократичній структурі, дуже добре узгоджується із системами цінностей як у демократичних, так і в не демократичних країнах. Державна служба в США, наприклад, є бюрократією, створеною спочатку для того, щоб приборкати політичний патронаж і змінити урядові органи відповідно до ідеалів бюрократичної системи. Як зазначив Джон Чайлд: «Аналіз бюрократичних структур, проведений Мак­сом Вебером, залишається унікальним і найбільш значним описом сутності сучасних організацій» [34, с. 105]. Однак, бюрократичні структури зазнали критики за їхню нездатність до впровадження нововведень і відсутність достатньої мотивації персоналу.

 2. Негативні характеристики бюрократії

Бюрократія є поширеною моделлю формування організації, але вона, як уже зазначалося, зазнала істотної критики. Одне з найважливіших критичних зауважень було сформульовано соціо­логом Р. Мертоном. На його думку, труднощі, що виникають у бю­рократичних структурах, пов'язані з перебільшенням значимості стандартизованих правил, процедур і норм, які забезпечують на­лежне виконання персоналом своїх завдань, виконання запитів інших підрозділів цієї організації, а також взаємодію з клієнтами і громадськістю. Це призводить до того, що організація втрачає гнучкість поведінки, оскільки всі питання і проблеми, що виника­ють, вирішуються тільки виходячи з прецедентів. Поступово по­шук альтернатив починає скорочуватися. Клієнти і громадськість можуть відчувати неадекватність реакції на їхні потреби, оскіль­ки всі їхні проблеми вирішуються відповідно до встановлених правил, процедур і норм. Якщо персоналу бюрократичних органі­зацій указують на неадекватність їхніх дій, вони, захищаючись, посилаються на відповідне правило або інструкцію. Це, у свою чергу, може погіршити стосунки з клієнтами або громадськіс­тю. Однак бюрократ навіть не може бути покараний, тому що з офіційної точки зору своєї організації він діє правильно. Така ж відсутність гнучкості може виникати і у стосунках персоналу усе­редині організації. Суворе дотримання встановлених правил може породжувати нові проблеми під час взаємодії, обміну інформаці­єю і координації дій різних підрозділів організації. Наступною негативною ознакою бюрократичних структур, на думку Катца і Кана, є нездатність швидко, по-новому реагувати на зовнішнє середовище, що дуже необхідно для ефективного функціонування організації» [48, с. 59]. Суворе дотримання правил призводить до негнучкості та повної нездатності організації створювати і впро­ваджувати нові елементи у процес своєї діяльності. Як бачимо, ті організації, які повинні по-новому реагувати на швидкі зміни умов, діяли не дуже ефективно, якщо були організовані по типу бюрократій. У зв'язку з цим виникають адаптивні структури, які були створені для розширення можливостей організацій реагувати на зміни, що відбуваються.

Таким чином, бюрократична модель менеджменту має свої по­зитивні ознаки, але її не можна застосовувати без детального опра­цювання й удосконалення всіх її елементів. Хоча різні організації і мають багато спільного, однак з багатьох важливих характеристик вони істотно відрізняються.

Для того щоб врахувати всі відмінності в задачах, стратегічних і оперативних планах організації, менеджери використовують різні системи департаменталізації. Нижче ми наводимо системи депар-таменталізації, які найбільш широко використовуються на прак­тиці. Почнемо з функціональної структури організації - першого і найпростішого варіанта бюрократичної моделі.

 3. Елементи організації

Функціональну організаційну структуру іноді називають тради­ційною або класичною, оскільки вона була однією з перших розро­блених структур. Функціональна схема організації діяльності як і раніше широко використовується в середніх за розміром установах.

Функціональна департаменталізація — це процес розподілу ор­ганізації на окремі елементи, кожний з яких має своє чітко визна­чене, конкретне завдання й обов'язки. Створення функціональної структури зводиться до групування персоналу, виходячи із завдань, які ним виконуються. Конкретні характеристики діяльності того чи іншого підрозділу відповідають найбільш важливим напрямам діяльності всієї організації.

Традиційними функціональними блоками організації є відділи, які мають чітко визначені сфери діяльності або функції для забез­печення досягнення цілей організації. Так, в армії, наприклад, є піхота, артилерійські і бронетанкові підрозділи. У лікарнях є адмі­ністративні і лікувальні відділи. У правоохоронних органах - різні управління та відділи [20, с. 161].

У великих організаціях основні функціональні відділи можна поділити на менш дрібні функціональні підрозділи. Але в цьому випадку ми стикаємося з одним із суттєвих недоліків функціо­нальних організаційних структур управління — ланцюг команд стає неймовірно довгим і некерованим. Крім того, функціональна структура не підходить для організацій, які поширили свою діяль­ність на великі географічні регіони. Практика засвідчує, що функ­ціональну структуру доцільно використовувати в тих організаціях, які випускають відносно обмежену номенклатуру продукції, діють



у стабільному зовнішньому середовищі та для свого функціонуван­ня вимагають вирішення стандартних завдань керування.

Схема 1. Суб'єкти організації

Регіональна організаційна структура. Якщо діяльність орга­нізації охоплює великі географічні зони, особливо в міжнародно­му масштабі, то може виявитися доцільною структура організації за територіальним принципом, тобто за місцем розташування її підрозділів. Регіональна структура полегшує вирішення проблем, пов'язаних з місцевим законодавством, звичаями тощо. Такий під­хід спрощує зв'язок між членами організації, а також організації з клієнтами.

Прикладом використання регіональної структури може служити Державний департамент США. Він відає посольствами і консуль­ствами в усьому світі. Багато інших урядових закладів (особливо такі, як Податкова служба, що постійно мають справу зі своїми клієнтами) також застосовує регіональну структуру.

Різні типи дивізіональної структури мають однакові переваги і недоліки, тому що мають однакову мету - забезпечити більш ефек­тивну реакцію організації на той чи інший фактор зовнішнього середовища.

Адаптивні структури. Починаючи з 60-х років минулого сто­ліття деякі організації відчули, що зовнішні умови їхньої діяльнос­ті змінюються так швидко, проекти стали настільки складними, а технологія розвивається так стрімко, що недоліків бюрократичної організації менеджменту, описаних Мертоном та іншими критика­ми, стало більше, ніж переваг. Власне кажучи, стрункість тради­ційної організаційної структури (особливо там, де ланцюг команд довгий) настільки уповільнила взаємодію і процедуру розробки рішень, що організація більше не мала можливості ефективно реа­гувати на зміни, які відбувалися. Щоб організації мали можливість реагувати на зміни зовнішнього середовища і впроваджувати нову технологію, були розроблені адаптивні організаційні структури.

Адаптивні і механістичні організаційні структури. Такі структури називаються адаптивними, оскільки їх можна швидко модифікувати відповідно до змін зовнішнього середовища і потреб самої організації. Адаптивні структури мають ще одну назву — ор­ганічні структури, що пов'язано з їхніми можливостями адапту­ватися до змін у навколишньому середовищі подібно до того, як це роблять живі організми. Органічні або адаптивні структури — це не варіація бюрократії, якою є дивізіональна структура. Органічна структура ґрунтується на цілях і допущеннях, які радикально від­різняються від тих, що становлять основу бюрократії.

Коли необхідні дії та проблеми, що виникають, не можна роз­класти на окремі елементи і розподілити між фахівцями відповідно до чітко визначеної ієрархічної ролі кожного, органічні системи адаптуються до нестабільних умов. У цьому випадку персонал по­винен вирішувати свої конкретні завдання відповідно до завдань організації в цілому. Сьогодні використовуються два основні типи органічних структур - це проектні і матричні організації.

Для того, щоб ефективно здійснювати менеджмент великомасш­табних проектів обмеженої тривалості (наприклад, будівництво греблі, будинку, запуск ракети на Місяць, розробка і випуск нової системи озброєння тощо), усе більше організацій стало використо­вувати спеціальну проектну організацію.

Проектна організація - це тимчасова структура, яка створюєть­ся для вирішення конкретного завдання. Зміст її полягає у тому, щоб зібрати в одну команду найбільш кваліфікований персонал ор­ганізації для здійснення складного проекту у встановлений термін із визначеним рівнем якості. Коли проект завершено, команда роз­формовується, її члени переходять у новий проект, повертаються до постійної роботи у своєму відділі або звільняються.

Основна перевага проектної організації в тому, що вона концен­трує всі зусилля на вирішенні однієї задачі. У той час як менеджер звичайного відділу повинен здійснювати керівництво декількома проектами одночасно, менеджер проекту концентрується винят­ково на ньому.

Існує кілька типів проектних організацій. У так званій чис­тій або зведеній проектній структурі, тимчасова група фахівців по суті є зменшеною у масштабах копією постійної функціональної структури даної організації. У цьому випадку менеджерові про­екту повністю підпорядковані й усі члени групи, і усі виділені для вирішення цього завдання ресурси. Але проектні структури вико­ристовуються тільки для вирішення великомасштабних завдань, наприклад, для створення космічного корабля. У невеликих про­ектах витрати на дублювання вже існуючих в організації служб у проектній структурі не дозволяються. Хто-небудь з вищих мене­джерів організації координує реалізацію проекту в межах звичай­ної функціональної структури.

Матричні структури організації. Одним із варіантів адаптивної структури є матрична структура керівництва.

У матричній організації члени проектної групи підпорядкову­ються як менеджеру проекту, так і менеджерам тих функціональ­них відділів, у яких вони працюють постійно. Менеджер проекту має так звані проектні повноваження. Ці повноваження можуть бути лінійними, тобто над усіма деталями проекту, або штабними. Вибір конкретного варіанта визначається тим, які права делегує йому вищий менеджер організації.

Менеджер проекту в матричній організації відповідає у ціло­му за інтеграцію усіх видів діяльності і ресурсів, що відносяться до даного проекту. Він відповідає також за планування проекту, особливо за складання графіка. Менеджер перевіряє хід виконання проекту, щоб переконатися, що дотримано заплановані проектом витрати, його кількісні, якісні та тимчасові показники. Менеджери функціональних відділів делегують менеджеру проекту деякі зі своїх повноважень, визначають спосіб і місце виконання тієї або іншої роботи. Менеджери функціональних відділів контролюють також хід виконання завдань.

Головний недолік матричної структури - її складність. Матрич­на структура — це занадто складна, важка і часом незрозуміла форма організації, щоб постійно використовувати її. Дуже багато проблем виникає через накладання вертикальних і горизонтальних повно­важень, що порушує принцип єдиноначальності та призводить до конфліктів. Джон Хамфрі, президент «Форум Корпорейшн оф Норт Америка» (консультаційної організації, що спеціалізується на навчанні менеджерського персоналу роботі в умовах матрич­ної організації), стверджує, що в таких структурах «очікуваний результат може і не проглядатися, може так і не з'явитися досвід міжособистісного спілкування, можуть не налагодитися робочі стосунки» [101, с. 87].

Дослідники в області менеджменту Стенлі Девіс і Пол Лоуренс відзначають і деякі інші проблеми, що виникають у матричній ор­ганізації: боротьба за владу; непристосованість до несприятливих умов; конформізм у прийнятті групових рішень.

Незважаючи на всі ці недоліки, матрична організація викорис­товується в багатьох галузях, оскільки вона дозволяє досягти пев­ної гнучкості, що не характерно для функціональних структур, оскільки в них увесь персонал постійно закріплений за певними функціональними відділами. У матричній організації навпаки: оскільки персонал набирається з різних функціональних відділів для роботи в конкретному проекті, при появі нових проектів трудо­ві ресурси можна гнучко перерозподіляти залежно від конкретних потреб кожного проекту. Крім цього, матрична організація дає велику можливість координації робіт, характерну для дивізіональ-них структур. Це досягається за рахунок створення посади мене­джера проекту, що координує всі зв'язки між учасниками проекту, які працюють у різних функціональних відділах.

Організація конгломератного типу. Ще один підхід до ство­рення адаптивних організаційних структур пов'язаний з появою організації типу конгломерату, яка дозволяє використовувати таку форму, яка найкраще підходить для даної ситуації. Так, в одному відділі організації може використовуватися продуктова структура, в іншому - функціональна структура, а у третьому - проектна або матрична організація.

Менеджер вищої ланки організації відповідає за довгострокове планування, розробку політики, а також за координацію і контроль дій у межах всієї організації. Цю центральну групу оточує ряд орга­нізацій, які є фактично незалежними. Ці організації майже цілком автономні у прийнятті оперативних рішень. Вони підпорядковані головній організації, як правило, у питаннях фінансів. Очікується, що вони досягнуть запланованих показників і утримують витрати в установлених менеджерами вищої ланки межах. Питання щодо виконання обов'язків - цілком віддається на розсуд менеджерів відповідної одиниці.

Централізовані і децентралізовані організації. При департа-менталізації особливого значення набуває питання про розподіл діяльності персоналу організації по горизонталі, тобто визначення завдань, які повинна вирішувати кожна структурна одиниця. Ін­ший важливий момент побудови організації - це розподіл завдань по вертикалі. Вирішувати, у якому елементі ієрархічної структури повинні прийматися найважливіші рішення, - справа вищих мене­джерів організації. Це визначає форму організаційної структури й ефективність рішень менеджерів.

Розглянемо питання про відносний обсяг повноважень, який делегується різним елементам організаційної структури. Як ми встановили під час аналізу співвідношення повноважень різних рівнів менеджменту, менеджер повинен делегувати персоналу, при­наймні, такий обсяг повноважень, який необхідний останньому для вирішення поставлених перед ним завдань. Крім того, якщо норма керованості стає занадто високою, то лінійні повноваження повинні бути делеговані і введені додаткові рівні менеджменту, щоб не допустити втрати координації. Ці вимоги мають, однак, дуже загальний характер, але існує безліч різних способів делегування повноважень залежно від того, яке конкретне рішення необхідно прийняти.

Організації, у яких менеджер вищої ланки залишає за собою велику частину повноважень, необхідних для прийняття найваж­ливіших рішень, називаються централізованими.

Децентралізовані організації - це такі організації, у яких по­вноваження розподілені по нижчих рівнях. У децентралізованих організаціях менеджери середньої ланки мають дуже великі повно­важення в конкретних галузях діяльності [13, с. 67-68].

На практиці, однак, не зустрічається цілком централізованих або децентралізованих організацій. Такі організації є лише меж­ами певного континуума, між якими лежать усі типи структур, що зустрічаються на практиці. Ступінь централізації коливається від організації, в якій велика частина (якщо не усіх) повноважень, необхідних для прийняття найважливіших рішень, залишають­ся на вищому рівні менеджменту, до організації, в якій велика частина таких прав і повноважень делегується нижчим рівням. Різниця полягає лише у відносному ступені делегування прав і повноважень. Тому будь-яка організація може бути названа цен­тралізованою або децентралізованою тільки в порівнянні з іншими організаціями або в порівнянні із собою.

Зрозуміти, наскільки конкретна організація централізована по­рівняно з іншими, можна, визначивши наступні її характеристики:

- Кількість рішень, прийнятих на нижчих рівнях менеджменту.

Більша кількість таких рішень, які приймають нижчі мене­джери, визначає більший ступінь децентралізації.

— Важливість рішень, прийнятих на нижчих рівнях. У децентра-

лізованій організації менеджери середньої і нижньої ланки можуть приймати рішення, пов'язані з витратами значних матеріальних і трудових ресурсів або напрямом діяльності організації.

- Наслідки рішень, прийнятих на нижчих рівнях. Якщо мене-

джери нижньої і середньої ланки можуть приймати рішен­ня, які стосуються двох і більше функцій, то організація є децентралізованою.

— Кількість контролю за роботою персоналу. У децентралізова-

ній організації менеджер вищої ланки рідко перевіряє по­всякденні рішення підлеглих йому менеджерів, виходячи з припущення, що всі ці рішення правильні. Оцінка дій мене­джера робиться на підставі сумарних досягнутих результатів, особливо, рівня прибутковості та росту організації. У межах однієї і тієї ж організації одні відділи можуть бути більш централізовані, ніж інші. У звичайних лікарнях адміністра­тивні функції мають високий ступінь централізації, але власне медичний персонал і, у першу чергу, лікарі майже цілком авто­номні і незалежні у своїх діях. У великих університетах на різних факультетах межа, до якої викладач має право змінювати зміст курсу, який він викладає, може сильно змінюватись.

Говорячи про той або інший ступінь централізації або децентра­лізації організації, ми фактично визначаємо ступінь делегування вищим менеджером нижчим рівням менеджерів своїх повноважень щодо прийняття найважливіших рішень з питань, пов'язаних з ефективністю роботи окремих структурних одиниць. Навіть у вели­кій мірі децентралізованих організаціях вищий менеджер залишає за собою право виносити рішення з таких питань, як визначення загальних цілей і завдань організації, стратегічне планування, фор­мулювання політики організації в різних галузях, колективні до­говори з профспілками. Було б неправильним дозволити менеджеру якого-небудь одного відділу диктувати, як повинна працювати ор­ганізація в цілому. З аналогічних причин менеджер вищої ланки повинен залишати за собою контроль за витратами і стратегічними планами найбільш важливих підрозділів.

Хоча в організаціях з дуже децентралізованими структурами по­вноваження приймати рішення повинні делегуватися менеджерам середньої ланки, найважливіші рішення у великих організаціях усе ж таки приймаються тільки службовцями, що займають досить високі посади на рівні, не нижче менеджера відділу. Така форма децентралізації у великих організаціях називається федеральною децентралізацією [12, с. 154].

Фактори, що визначають ступінь децентралізації. Децентра­лізовані структури мають сьогодні багато прихильників. Частково це пояснюється тим, що у них закладена думка про те, що людина здатна успішно виконувати поставлені завдання, а частково - чис­ленними підтвердженнями ефективності таких структур. Одне з найбільш яскравих і переконливих доказів було представлено Пі­тером Друкером. Він був одним з перших, хто почав вивчати досвід створення децентралізованої організації. Він зазначав, що «основне правило для будь-якої організації полягає в тому, щоб мати наймен­ше число рівнів менеджменту і створювати найкоротший ланцюг команд» [82, с. 140].

Зрозуміло, що багато менеджерів згодні з цим висновком. Біль­шість великих організацій мають саме децентралізовану організа­цію, їхня загальна структура базується на принципі федеральної децентралізації, при якій менеджери найважливіших відділень можуть діяти майже цілком автономно. Однак навіть найбільш стійкі прихильники децентралізації визнають, що вона не є єдиним засобом у будь-якій ситуації. І централізація, і децентралізація мають свої недоліки і переваги, співвідношення яких визначається зовнішніми і внутрішніми перемінними. Основні переваги центра­лізованих і децентралізованих структур:

Переваги централізації

1. Централізація покращує контроль і координацію спеціалі­зованих незалежних функцій, зменшує кількість і масштаби по­милкових рішень, прийнятих менш досвідченими менеджерами.
2. Сильний централізований менеджмент дозволяє уникнути ситуації, при якій одні відділи організації розвиваються за рахунок інших або організації в цілому.
3. Централізований менеджмент дозволяє більш ощадливо і легко використовувати досвід і знання персоналу центрального адміністративного органу.

Переваги децентралізації

1. Здійснювати менеджмент особливо у великих організаціях централізовано неможливо через велику кількість необхідної для цього інформації і, як наслідок, складності процесу прийняття рішень.
2. Децентралізація дає право приймати рішення тому менедже­ру, який найкраще знається на ній.
3. Децентралізація стимулює ініціативу і дозволяє особі відчути себе частиною певної організації.
4. Децентралізація допомагає у підготовці молодого менеджера до кар'єрного росту, надаючи йому можливість приймати важли­ві рішення на початку кар'єри. У зв'язку з цим децентралізація сприяє тому, що перспективний молодий менеджер залишається в організації і росте разом з нею.

Інтеграція структури. Слід зазначити, що не існує однієї, опти­мальної для всіх ситуацій структури організації. Як і в усіх про­цесах менеджменту, у проектуванні організацій існує тільки най­більш прийнятний для даної ситуації спосіб. Відносна ефективність того або іншого типу організаційної структури визначається різни­ми зовнішніми і внутрішніми факторами. Якщо одні підрозділи організації функціонують в оточенні, що відрізняється від оточення інших підрозділів, то відповідно повинні розрізнятися і їх структу­ри. Інший важливий фактор проектування організації пов'язаний з її інтеграцією або, як її часто називають, координацією.

Ми вже говорили про те, що сучасні організації поділяються на підрозділи за видами спеціалізації. Подібна спеціалізація в межах організаційної структури різко збільшує потенційну ефективність організації. Однак для того, щоб реалізувати цей потенціал, мене­джеру необхідно ввести в організаційну структуру механізм коор­динації й інтеграції всіх цих підрозділів. Визначення цього терміну в тому значенні, у якому він використовується, дано Лоуренсом і Лорхом: «Інтеграція — це процес досягнення єдності зусиль усіх під­систем (підрозділів) організації для реалізації її задач і цілей» [48, с. 111]. Будучи елементом як процесу планування, так і організації, єдність цілей не дає підрозділам організації можливості розпорошу­вати її сили і можливості у досягненні спільних цілей організації.

|  |  |
| --- | --- |
| Способи інтеграції | Тип зовнішнього середовища |
| ПравилаПроцедуриГрафікиІєрархія структу­ри менеджмент | Відносно стабільне та прогнозоване зо­внішнє середовище. 3 уповільненими змі­нами технологій, які використовуються.Організація або її підрозділи, що, зазви­чай, характеризуються повторенням за­вдань, що виникають непрофесійно під­готовленим персоналом. |
| Особисті взаємо­зв'язкиЗведені комітетиМіжфункціональ-ні творчі колекти­ви та робочі групиНаради між відді­лами | Більш рухливе та змінюване зовнішнє се­редовище.Організація або її підрозділи, що, зазви­чай, характеризуються використанням більш різноманітних завдань та більш кваліфікованим персоналом |

Таблиця 1. Інтеграція структури

Методи інтеграції для різного оточення. Слід зазначити, що для інтеграції організації або її підрозділів, що діють у постійно змінюваному середовищі, теж повинні використовуватися правила, процедури й ієрархічні структури; наради між відділами корисні і при більш стійкому навколишньому середовищі. Розбіжності між цими двома методами мають відносний характер.

Вплив інтеграції на досягнення цілей організації. Для того, щоб досить ефективно інтегрувати організацію, менеджер вищої лан­ки повинен постійно мати на увазі загальні цілі організації і на­стільки ж постійно нагадувати всьому персоналу про необхідність концентрувати свої зусилля саме на загальних цілях. Зовсім недо­статньо того, що кожний підрозділ і персонал організації будуть працювати ефективно самі по собі. Менеджер повинен розглядати організацію як відкриту систему. Так само, як наш мозок не зможе нормально працювати, якщо легені не будуть поглинати кисень, так і «здоров'я» організації в цілому буде страждати, якщо один або два підрозділи не будуть досить ефективно інтегровані в її за­гальній структурі. Більш того, варто мати на увазі, що так само, як і людський організм може продовжувати працювати на межі своїх можливостей ще якийсь час після того, як який-небудь вну­трішній орган починає відмовляти або працювати не на повну силу, так і погана інтеграція може почати позначатися на ефективності організації тільки місяців через шість або навіть через рік після виникнення подібної ситуації.

Методи досягнення ефективної інтеграції. Існує кілька мето­дів ефективної інтеграції організації. Важливо підкреслити, що вибір відповідного методу інтеграції залежить від середовища, у якому цій організації доводиться діяти. Один з них, якому на­дають перевагу представники школи адміністративного менедж­менту, полягає у розробці відповідних правил і процедур. Однак за оцінками теоретика менеджменту Джеймса Томпсона, цей метод ефективний лише в умовах стійкого і прогнозованого зовнішнього середовища. Правила і процедури - це фактично запрограмова­ні рішення, що найкраще підходять для повторюваних ситуацій. Якщо навколишнє середовище швидко міняється, то ситуації, які виникають, не мають повторюваного характеру. В організаціях, що діють у швидкозмінних умовах, більш ефективний спосіб інтеграції полягає у встановленні міцних особистих зв'язків і стосунків, у роз­ширеному використанні таких організаційних форм, як комітети, тимчасові робочі групи, комісії і спільні наради тощо.

Висновки

Необхідно вибирати таку організаційну структуру, яка б відпові­дала стратегічним планам організації і забезпечувала їй ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем для досягнення намічених цілей.

Структура організації не може залишатися незмінною, тому що змінюється як зовнішнє, так і внутрішнє її середовище.

Оскільки суто функціональні структури виявилися не дуже ефективними, великі організації перейшли до використання ди-візіональних структур. Основними типами такої структури є диві-зіональні структури, орієнтовані на різні регіони. Вибір на користь тієї або іншої структури визначається важливістю цього елемента в стратегічних планах організації.

Переваги бюрократичних структур менеджменту полягають у чіткому поділі праці, ієрархічній супідрядності персоналу і ор­ганів менеджменту, професійному рості, що базується на компе­тентності, впорядкованій системі правил і стандартів, які визна­чають функціонування організації. Потенційні негативні впливи на функціонування організації, які здійснюються бюрократич­ними структурами, полягають у чіткій регламентації поведінки, труднощах зв'язку всередині організації і нездатності до швидких нововведень. Масштаби цих проблем швидко зростають, якщо орга­нізація стикається зі швидкими змінами зовнішнього середовища.

Деякі проблеми бюрократичних структур можуть бути вирішені у зв'язку із введенням органічних або адаптивних структур. Осно­вні типи адаптивних структур - це проектна організація, матрична організація і конгломерати.

У проектній матричній організації відбувається накладання спеціально створених, тимчасових цільових структур на постійну структуру організації. Накладання повноважень, що відбувається при цьому, призводить до боротьби за владу, конформізму при роз­робці групових рішень і надмірних витрат.

Багато великих організацій використовують складну структуру, що складається зі структур різних типів.

У межах будь-якої структури можна зробити акцент на децен­тралізацію повноважень, для того щоб дати нижчим ланкам ке-рівників-менеджерів право самим приймати важливі рішення. Потенційні переваги такої схеми полягають у покращанні взаємо­дії й обміну інформацією між менеджерами різних рівнів (тобто по вертикалі), підвищенні ефективності процесу прийняття рішень, посиленню мотивації діяльності менеджерів, покращанню підго­товки менеджерів різних рівнів.

Якщо зміни у зовнішньому середовищі відбуваються порівняно повільно, а організація відносно невелика, то для неї може вияви­тися кращою централізована структура менеджменту. Переваги централізованої структури полягають в економічно ефективному використанні персоналу, високому ступені координації і контролю за спеціалізованими видами діяльності, а також у зменшенні ймо­вірності того, що зростання підрозділів стане на заваді організації в цілому.

Питання для повторення:

* У чому полягає завдання менеджерів?
* Охарактеризуйте труднощі, що виникають у бюрократичних

структурах.

— Зазначте позитивні та негативні ознаки бюрократичної моделі

менеджменту.

— Розкрийте зміст процесу функціональної департаменталізації.

- У чому полягає різниця органічної структури проектної та

матричної організації?

— У чому полягає основний недолік матричної структури?

- Зазначте фактори, що визначають ступінь децентралізації.

— У чому виражається вплив інтеграції на досягнення цілей ор-

ганізації?

* Які Вам відомі способи інтеграції?
* Назвіть переваги централізованих і децентралізованих структур.

Питання для обговорення:

— Чи можливе існування універсального варіанту організацій-

них структур?

- Охарактеризуйте використання однієї із систем департамен-

талізації на прикладі окремої організації.

* Зазначте переваги та недоліки дивізіональної структури.
* Якому методу досягнення ефективної інтеграції ви надаєте

перевагу?