Содержание

Введение……………………………………………………………………………...3

1. Соотношение централизации и децентрализации управления…...………….5
2. Особенности централизации управления……………………………………..6
3. Децентрализация управления…………………………………………………..9
4. Централизация и децентрализация управления в процессе разработки и принятия управленческих решений…………………...……………………...12

Заключение…………………………………………………………………….14

Список использованных источников и литературы………………………...15

Введение

Одной из характерных особенностей современного менеджмента является необходимость высокого профессионального уровня управленца, возросшая интеллектуализация управленческого труда. Основное предназначение менеджера - обеспечить эффективное функционирование, устойчивое развитие или выживание организации.

В каждой организации осуществляется разработка управленческих решений. И в каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, ее организационной структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней культурой.

В некоторых организациях высшие руководители принимают все решения, а управляющие низшего уровня лишь выполняют их директивы. В других организациях процесс принятия решении перемещается вниз к руководителям, наиболее тесно связанным с конкретными проблемами, по которым принимаются решения. Первый случай известен как централизация, второй - как децентрализация.

Актуальность состоит в закреплении наиболее рациональной степени централизации или децентрализации, при которой организации удается добиться наилучших результатов в процессе принятия управленческого решения.

Цель работы – рассмотреть централизацию и децентрализацию управления.

Объектом исследования является место и роль централизации и децентрализации в разработке управленческого решения.

Предмет исследования – централизация и децентрализация управления.

В соответствии с объектом, предметом и целью должны быть решены следующие задачи:

- определить факторы, влияющие на соотношение централизации и децентрализации;

- проанализировать в отдельности понятия «централизация управления» и «децентрализация управления»;

- рассмотреть централизацию и децентрализацию управления в процессе разработки и принятия управленческих решений.

1. Соотношение централизации и децентрализации управления

Факторы, влияющие на соотношение централизации и децентрализации: - величина затрат (может быть выражена в деньгах, престиже);

- степень унификации. Желаемый уровень единообразия может быть более эффективно достигнут с помощью укрепления централизации;

- размеры предприятия. На крупных предприятиях решения принимаются большим числом руководителей разного уровня, которые сложно координировать. Там, где полномочия рассредоточены, решения принимаются более оперативно;

- философия менеджмента. Руководители могут предпочитать авторитарную структуру управления, где все решения принимаются высшим руководством, или децентрализованную систему, где руководители всех уровней по своему усмотрению определяют сферу полномочий;

- наличие подходящего руководителя. При отсутствии менеджеров требуемого уровня целесообразно сосредоточить полномочия в высших звеньях управления;

- использование приемов контроля. Чем выше возможности контролирования, тем большей степени децентрализации можно достичь;

- характер деятельности организации. Если осуществляемые коммерческие операции распространяются на большие географические районы, то потребуется и большая степень децентрализации;

- влияние внешней среды. Имеются в виду, например, политика правительства в области ценообразования, доходов или какие-либо ограничения на использование рабочей силы. Эти причины могут уменьшить степень децентрализации управления организацией, но их четкое формулирование может содействовать решению проблемы.

2. Особенности централизации управления

При отсутствии делегирования полномочий управление организацией становится слишком централизованным. Уровень централизации тем ниже, чем больше решений принимается непосредственно на рабочих местах, которые незамедлительно выполняются и носят узкий, специальный характер. Централизация характеризуется отсутствием передачи полномочий и известными пределами компетентности, что ведет к снижению оперативности в принятии решений. Излишняя централизация ущемляет развитие инициативы представителей низшего звена руководителей.

Полной централизации препятствует то, что люди располагают ограниченными ресурсами времени, знаний, опыта и могут одновременно решать лишь определенное число проблем, усваивать ограниченный объем информации.

Степень централизации управленческих полномочий определяется следующими обстоятельствами:

- издержками, связанными с принятием решений. Чем выше цена принятия решений, тем на более высоком уровне они должны рассматриваться;

- размером организации. Чем крупнее фирма, тем сложнее координировать деятельность внутри нее, и здесь возникает преимущество горизонтальных связей. В крупных фирмах необходима максимальная децентрализация полномочий и разбиение организации на ряд крупных блоков, руководство которых должно быть максимально приближено к уровню, на котором принимаются решения;

- особенностями исторического развития и традициями;

- характером и мировоззрением высших руководителей;

- наличием необходимых кадров;

- характером деятельности, которая сама по себе ограничивает возможности централизации полномочий;

- динамикой бизнеса — чем она выше, тем выше должна быть децентрализация;

- внешними силами в виде государственного регулирования, особенностей налогообложения, действий профсоюзов.

В условиях существования гигантских предприятий с массовым выпуском однородной продукции тенденция к централизации управления была преобладающей, поскольку условия производства создавали для нее наиболее благоприятную почву и давали возможность реализовывать ее преимущества, заключавшиеся в следующем:

- во-первых, в усилении стратегической направленности управленческого процесса и обеспечении при необходимости концентрации ресурсов на ключевых направлениях деятельности организации;

- во-вторых, в устранении неоправданного дублирования управленческих функций, приводящем к экономии соответствующих затрат (например, вместо бухгалтерии в каждом подразделении в фирме создается единая бухгалтерия с меньшим штатом сотрудников):

- в - третьих, в концентрации процесса принятия решений в руках тех, кто лучше знает общую ситуацию, имеет больший кругозор, знания, опыт.

Однако централизация полномочий имеет свою оборотную сторону - затрачивается много времени на передачу информации, в процессе чего значительная часть ее теряется или искажается; важнейшие решения принимаются лицами, оторванными от жизни и плохо представляющими себе конкретную ситуацию, в то время как исполнители, которым ситуация хорошо знакома, от выработки и принятия решений устранены, и те навязываются им в принудительном порядке. В результате решения оказываются не достаточно качественными и неэффективно реализуются на практике.

Способом обуздания излишней самостоятельности подразделений является выборочная централизация, предполагающая, что, наряду с предоставлением им большей свободы действий, их руководители попадают в жесткое персональное подчинение к первому лицу организации, становясь его заместителями, а следовательно, вынуждены бывают в этом качестве безоговорочно подчиняться указаниям центральной власти.

Преимущества централизации:

1. Централизация улучшает контроль и координацию специализированных независимых функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными руководителями.

2. Сильное централизованное управление позволяет избежать ситуации, при которой одни отделы организации растут и развиваются за счет других или организации в целом.

3. Централизованное управление позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального административного органа.

1. Децентрализация управления

Факторы, определяющие степень децентрализации управления, включают в себя следующее:

- восприимчивость к новым идеям;

- готовность передать решение незначительных вопросов низшему звену управления;

- готовность доверять низшему звену управления;

- стремление осуществлять лишь общий контроль (не почасовой, ежедневный).

Полная децентрализация невозможна из-за того, что организация потеряет управляемость и попадет в состояние хаоса. Излишнее сосредоточение решения тех или иных проблем в вышестоящей управленческой структуре обусловит то, что большинство из них неизбежно будет приниматься на ее нижних этажах, что отнюдь не прибавит им качества, зато снизит оперативность и усилит бюрократизацию управления.

В условиях значительного усложнения производственных и информационных процессов, увеличения числа и степени хозяйственной самостоятельности субъектов, входящих в организации, их территориальной разбросанности, быстрого изменения конъюнктуры, роста в геометрической прогрессии числа принимаемых решений возникла реальная потребность децентрализации процесса управления. Она позволяет, во-первых, быстро разрабатывать и принимать решения, в том числе при участии непосредственных исполнителей; во-вторых, более определенно отражать в этих решениях объективную ситуацию; в-третьих, отказаться от детальных инструкций из центра, снизив этим самым его перегрузку второстепенными проблемами и сократив информационные потоки.

Однако децентрализация управления сопровождается рядом негативных последствий, которые необходимо учитывать в практической деятельности. Прежде всего, вследствие обособленности процесса принятия решений и концентрации его на нижних этажах управленческой структуры зачастую слабо учитываются или вовсе игнорируются интересы других подразделений и организации в целом, в результате чего решения часто носят тактический характер, оказываются мелкими, малоэффективными. Из-за отсутствия общих правил и процедур выработки и принятия решений "утряска" занимает много времени и далеко не всегда оказывается успешной. Наконец, децентрализация может привести к сепаратизму, наносящему огромный вред организации.

Крайней формой децентрализации управления является его полное отсутствие, что имеет место в так называемых множественных структурах — организациях конгломератного типа, в которых отсутствуют какие бы то ни было связи (информационные, технологические, организационные и даже финансовые), посредством которых формируется и распределяется централизованный фонд денежных средств — они заменяются финансовым контролем.

Поскольку децентрализация не может происходить бесконечно без разрушения самой организации, в какой-то момент она сменяется обратным процессом — централизацией. Таким образом возникают своего рода "маятниковые колебания", придающие системе управления дополнительную гибкость и устойчивость.

Преимущества децентрализации:

1. Управлять особо крупными организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требующейся дли этого информации и, как следствие этого, сложности процесса принятия решений.

2. Децентрализация дает право принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и, следовательно, лучше всех ее знает.

3. Децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией. При децентрализованном подходе самое крупное подразделение организации кажется его руководителю совсем небольшим, и он может полностью понимать его функционирование, полностью контролировать его и ощущать себя частью этого подразделения. Такой руководитель может испытывать такой же энтузиазм в своем подразделении, как независимый предприниматель во всем своем бизнесе.

4. Децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в самом начале его карьеры. Это обеспечивает приток в организацию талантливых руководителей. При этом предполагается, что талантливыми руководителями не рождаются, а становятся в процессе приобретения опыта. Поскольку при этом сроки продвижения от рядовых до высших должностей становятся короче, децентрализация способствует тому, что честолюбивый и напористый молодой руководитель остается в фирме и растет вместе с ней.

Недостатки децентрализации состоят в том, что она закрывает пути получения преимуществ централизации, и наоборот.

1. Централизация и децентрализация управления в процессе разработки и принятия управленческих решений

Термин «централизация» относится к степени сосредоточения принятия решений в одних руках, что связано только с формальной властью, с правами, которыми наделено определенное лицо в организации. Чем больше организация, тем более сложные решения она принимает. Многие фирмы сталкиваются с необходимостью принимать оперативные решения в связи с поведением конкурентов, изменением потребностей клиентов, поступающими жалобами потребителей или работников. В случае когда скорость принятия решений критическая, необходимо прибегнуть к определенной децентрализации. Однако децентрализовать - это не значит отменить контроль. Контроль должен быть настолько эффективен, чтобы децентрализованные действия можно было бы правильно оценить.

Суть централизованных организаций состоит в разделении процессов принятия решений и их внедрения: высшие руководители принимают решения, управляющие среднего звена передают и согласовывают их, работники - выполняют. Сравнительный анализ показывает, что централизованные организации, деятельность которых основывается на принципах «команд и контроля», как правило, затратные. Они медленно приспосабливаются к изменениям рынка и слабо реагируют на меняющиеся потребности клиентов, ограничены в творчестве и инициативе, чтобы эффективно действовать в условиях конкуренции.

Децентрализация требует такой организации управленческой деятельности, которая позволяла бы принимать сложные и оперативные решения. Анализ опыта децентрализации в структурах управления позволяет выявить целый ряд преимуществ такой организационной перестройки. Во-первых, в результате децентрализации развиваются профессиональные навыки руководителей, полномочия которых и ответственность за принятие решений возрастают. Во-вторых, децентрализованная структура ведет к усилению соревновательности в организации, стимулирует руководителей к созданию атмосферы конкуренции. В-третьих, в децентрализованной модели организации руководитель может проявлять больше самостоятельности при определении личного вклада в решение проблем. Расширение свободы действии ведет к повышению творческого характера управленческого труда, к стремлению внести вклад в развитие фирмы.

Процесс децентрализации требует принятия определенных организационных и экономических мер, в том числе и несение расходов. Приходится, в частности, разрабатывать и осуществлять программы обучения руководителей, преодолевать сложившиеся стереотипы работы в централизованных структурах и сопротивление работников переменам. Изменения претерпевают системы бухгалтерского учета и отчетности, что влечет за собой рост административных расходов.

Более высокая степень децентрализации в организациях, рассматриваемая как передача в низовые звенья процесса принятия решений, предполагает, что:

- большее количество решений принимается на низших уровнях управленческой иерархии;

- решения, принятые на низших уровнях, более важны;

- различные организационные функции подвергаются большему влиянию решений, принятых на низших уровнях;

- уменьшается объем централизованного контроля за решениями, принятыми управленческим персоналом.

Такой подход приводит к повышению автономности в принятии решений в отдельных подразделениях, сокращению сферы централизованного контроля. Благодаря этому растет ответственность подразделений за их прибыльность. Эти подразделения представляют собой относительно автономные, самофинансируемые небольшие компании в структуре основной компании.

Заключение

Таким образом, полномочия в структуре управления распределяются не всегда равномерно и могут быть по тем или иным причинам сосредоточены преимущественно на верхних, или на нижних ее «этажах». Тогда в первом случае имеет место централизация управленческих полномочий, а во втором их децентрализация.

Централизация и децентрализация управления могут развиваться как вширь, так и вглубь. В первом случае речь идет об увеличении числа подконтрольных данному субъекту проблем; во втором - об их более обстоятельной и детализированной проработке, которая в противном случае могла бы осуществляться на нижних этажах управленческой иерархии.

В то же время есть организации, которые не поддаются децентрализации, хотя она нужна - отсюда зачастую возникает ложная децентрализация, связанная лишь с формой, но не с сутью процессов.

Итак, какая же структура лучше - централизованная или децентрализованная? Ответ - найти баланс. Поэтому имеет место «золотая середина» - скелетная структура. В скелетной структуре роль «коллективного центра» играют несколько равновеликих подсистем с более весомыми полномочиями, чем другие. Такая организация не дает возможности какой-либо одной из главных подсистем проводить операцию, которая "вне правил". В такого рода системах весьма важной становится выработка правил игры, которые выполняются всеми участниками скелета (каркаса) системы.

Скелетную структуру имеют многие фирмы, где роль центра играет руководство, совет директоров, а правилами игры для них - устав фирмы.

Поэтому наиболее рациональной является та степень централизации или децентрализации, при которой организации удается добиться наилучших результатов.

Список использованных источников и литературы

1. Абакумова О.Г. Разработка управленческих решений. Конспект лекций. - М., 2006 – 177 с.
2. Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2008. - 352 с.
3. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения: Учеб. для вузов. М.: ЮНИТИ, 2009. – 237 с.
4. Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений. - М., 2008. - 440 c.
5. Ларичев О.И. Hаука и искусство пpинятия решений. – М., 2009. – 219 с.
6. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. - М., 2006 - 440 c.
7. Ременников В.В. Разработка управленческого решения. - М., 2008. –161 с.
8. Смирнов Э.А. Управленческие решения. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 264 c.
9. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 271 c.
10. Соколова Л.Е. Разработка управленческого решения: конспект лекций. – М., 2009. – 188 с.