

ТЕМА 1. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА КАК ЭЛЕМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

Сущность организации труда и ее влияние на результаты деятельности предприятия. Организация труда – это упорядоченная система взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом в едином производственном процессе.

Значение организации труда возрастает по мере развития рыночных отношений, способствующих возрождению конкуренции, при которой большой вес приобретает результативность труда, оказывающая влияние на эффективность производства. По мере технического совершенствования производства возрастает цена единицы рабочего времени. Оценка эффективности правильной организации труда на предприятии, ее влияние на результаты технико-экономических показателей, представлена на рис. 1.1.

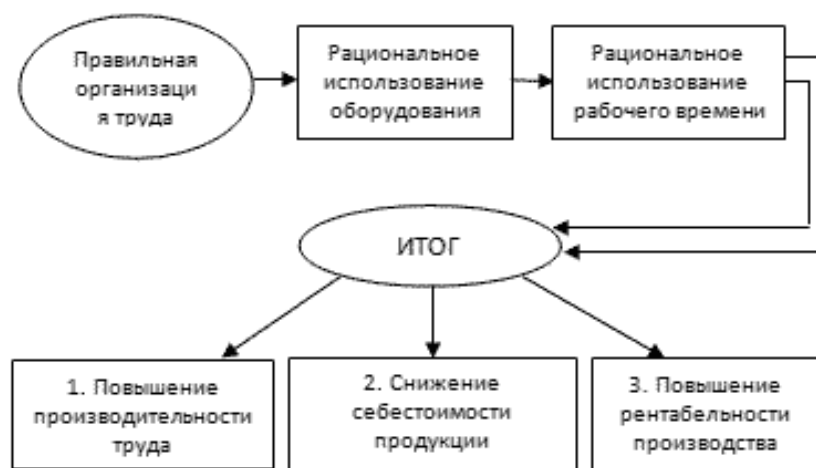


Рис. 1.1. Оценка эффективности правильной организации труда на предприятии, ее влияние на результаты технико-экономических показателей

Уровень использования результатов научно-технического прогресса (изменения в техники, технологии производства) зависит от взаимосвязи и пропорциональности между совершенствованием техники и соответствующими изменениями в организации труда.

Труд становится сложным и ответственным, а его несовершенная организация приводит к отрицательным последствиям.

На уровне предприятия, организация труда – это система рационального взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом, основанная на определенном порядке построения и осуществления трудового процесса, направленная на достижение конечных социально-экономических результатов.

Общие принципы организации труда. Организация труда на предприятии основана на осуществлении процесса производства.

Процесс производства – это органическое соединение орудий, предметов труда и самого труда.

Процесс производства представляет собой органическое соединение орудий, предметов труда и самого труда. Он включает в себя:

- конструкторско-технологическую подготовку производства, заключающуюся в разработке конструкции изделия, технологии его изготовления, подборе оборудования, технологической, организационной оснастки, приспособлений и инструмента;

- материальную подготовку производства, обеспечивающую снабжение рабочих мест необходимым сырьем, заготовками, полуфабрикатами, комплектующими изделиями, инструментом и т.д.;

- организационно-технологическую подготовку производства, обеспечивающую регламентацию функционирования средств производства, их пространственное размещение, последовательность осуществления технологических процессов, операций и работ;

- организацию труда, обеспечивающую установление количественных пропорций живого труда, организацию и обслуживание рабочих мест, использование рациональных методов и приемов труда, установление меры труда для каждого работающего или групп работающих, создание благоприятных условий труда, рациональных режимов труда и отдыха;

- организацию управления производством, обеспечивающую установление четкой системы линейного руководства, рациональную организационную структуру управления, учет и контроль за ходом технологического процесса и при необходимости его корректировку.

Таким образом, организация производства представляет собой органическое единство всех перечисленных элементов. Однако это не исключает возможности выделения, изучения и совершенствования каждого из них. Организация труда — самостоятельная область деятельности, объектом которой является труд. Она опирается на присущие только ей методы и принципы.

Следовательно, на уровне предприятия организация труда представляет собой систему рационального взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом, основанную на определенном порядке построения и последовательности осуществления трудового процесса, направленную на получение высоких конечных социально-экономических результатов.

Практическое осуществление мер по организации труда в современных условиях основано на соблюдении ряда принципов:

- системного подхода к решению комплекса задач по организации труда
- планомерности, предусматривающая планирование количественного и качественного состава трудового коллектива, нормативной базы;

- научной обоснованности, заключающийся в использовании научной рекомендаций по работе кадрами, всестороннее обоснование нормативной базы и заработной платы, учитывающие технические, экономические, организационные, психофизические и социальные факторы;

- заинтересованности работников результата своего труда, предусматривающей создание четкой системы материального и морального стимулирования;

– создание на всех уровнях хозяйствования условий, необходимых для установления строго зависимости заработной платы от конечных производственных результатов;

– повышения уровня оплаты труда на основе роста его производительности и внедрении действенного механизма, обеспечивающего опережающий рост производительности труда по сравнению заработной платой;

– обеспечения динамичности системы нормирования труда и ее восприимчивости к проявлениям научно-технического прогресса.

К частным принципам, которые относятся к отдельным элементам и направлениям организации труда, среди которых принципы разделения труда, кооперации труда, организации рабочих мест, оптимизации труда, рационализации приёмов и методов труда и пр.

Формы трудовых процессов могут между собой отличаться в зависимости от состава используемого оборудования, количества выполняемых функций, а также состава исполнителей.

Разделение труда представляет собой обособление разных видов труда и закрепление их за участниками производственного процесса. Основная цель разделения труда – выпуск в установленные сроки высококачественной продукции с наименьшими затратами труда и материальных ресурсов. К самым эффективным с экономической точки зрения являются следующие формы разделения труда – функциональная, профессиональная, технологическая и квалификационная.

Функциональное разделение труда – это распределение всего комплекса работ между разными категориями работников в зависимости от характера участия их в производственном процессе и выполняемых функций.

Профессиональное разделение труда осуществляется на основе специальности работников и сложности выполняемой ими работы. При профессиональном разделении труда инженеров и служащих важно различать понятия «должность» и «специальность» работника. В данном контексте стоит отметить, что должность определяется компетентностью работника, его правами, обязанностями и ответственностью. А специальность представляет собой род трудовой деятельности, который требует конкретных знаний и трудовых навыков.

Технологическое разделение труда – это выделение видов работ и стадий производственного процесса в зависимости от особенностей применяемых технологий.

Для *квалификационного разделения труда* характерно определение различной сложности работ, которые требуют конкретного уровня знаний и опыта работников.

Важно понимать, что выбор формы разделения труда напрямую зависит от типа производства, объёма выпускаемой продукции, а также её сложности. В этой связи можно выделить сразу несколько форм организации труда: индивидуальная и коллективная. Для первой характерно совмещение профессий, совмещение трудовых функций, а для второй – бригады или рабочие группы.

Примечательно, что в последние годы на рынке труда активно распространяется ещё одна форма совершенствования организации труда – ротация работников. Её суть состоит в том, чтобы периодически происходило перемещение работников с одного рабочего места на другое. Основная цель такого перемещения заключается в том, чтобы несколько снизить монотонность труда и связанных с ней односторонних нагрузках, а также для расширения знаний и навыков работников, тем самым повышая их функциональную гибкость. При такого рода освоении работников широкого круга задач расширяются и его профессиональные навыки и открываются перспективы дальнейшего профессионального роста.

Справедливо заметить, что ротация имеет и свои негативные последствия, среди которых рост издержек на обучение, снижение производительности труда, сложность профессиональной и социальной адаптации сотрудников.

Кооперация труда – это объединение многих исполнителей с целью планомерного и совместного участия в одном или разных, но связанных между собой процессах труда.

Кооперация труда даёт возможность достигать наибольшей согласованности между действиями отдельных работников или группы работников, которые выполняют различные трудовые функции.

Стоит отметить, что кооперация труда имеет разнообразные формы, которые определяются особенностями кооперации отдельных элементов организации. В зависимости от способа объёма работ и учёта их выполнения выделяют такие виды кооперации: индивидуальная и коллективная.

Суть *индивидуальной кооперации* состоит в том, чтобы нормированное задание, учёт выполненной работы и начисление заработной платы происходили для каждого работника индивидуально.

Коллективная кооперация подразумевает установление задания и учёт результатов труда для конкретного коллектива в целом. При такой кооперации заработная плата начисляется всему коллективу, а после чего должна быть распределена между всеми его членами в соответствии с тем, кто и какой трудовой вклад внёс в общее дело.

Самым распространённым явлением кооперации труда является при совмещении профессий и функций работниками, а также на многостаночном обслуживании или при бригадной форме организации труда. Широкое распространение получила бригадная форма, которая основана на тесной взаимосвязи работников в процессе труда, при которой все работники бригады выполняют производственные задачи и несут коллективную ответственность за результаты своего труда. Материальная заинтересованность в результатах коллективного труда обеспечивается посредством коллективной формы оплаты труда в соответствии с итоговыми результатами деятельности бригады.

Справедливо отметить, что именно кооперация труда на предприятиях способствует слаженности и плодотворности коллективной деятельности. Благодаря кооперации происходит обогащение труда, а также на максимально возможном уровне принимаются во внимание интересы работников и работодателей в эффективном труде.

Подчеркивая самостоятельность организации труда как элемента организации производства, необходимо отметить, что между всеми входящими в ее состав элементами существует тесная взаимосвязь. Основой любого трудового процесса является его технический базис. Разнообразное содержание, многообразие форм и методов организации труда определяются многообразием и сложностью техники, которой оснащено предприятие. С другой стороны, организация труда предъявляет ряд требований к направлениям НТП. Внедрение новых форм организации труда требует новых технических и технологических решений, изменений в конструкции оборудования, оснастки и инструмента. Высокие требования также предъявляются к надежности оборудования, его эргономическим характеристикам, что позволяет регламентировать обслуживание оборудования, улучшить условия труда исполнителей.

Организация труда оказывает непосредственное влияние и на технологию производства, являясь, посредством установления трудоемкости работ, критерием оценки различных вариантов технологического процесса.

Согласуя работу индивидуальных работников на основе разделения и кооперации их труда, организация труда рассматривается как одна из функций управления.

Таким образом, комплексное решение проблем по всем направлениям, которыми занимается организация труда, позволяет найти наиболее оптимальные варианты эффективного использования средств производства и рабочей силы.

Задачи организации труда:

– технико-технологические – выражают влияние, оказываемое организацией труда на совершенствование структуры предприятия, специализацию производств, выбор технологических процессов (например, проектирование цехов, разработка новых технологических процессов, конструирование оборудования);

– экономические – выражают направленность организации труда на создание такой системы взаимосвязи человека со средствами производства, которая обеспечивает максимальную производительность труда, минимальную себестоимость производства продукции, максимальную рентабельность производства.

– психофизиологические – создание благоприятных условий труда на рабочих местах, обеспечивающих высокую работоспособность человека в течение длительного времени (например, за счёт обоснованных режимов труда и отдыха, создания нормальных условий труда);

– социальные – их основной целью является обеспечение содержательности и привлекательности труда, обеспечение сочетания физических и умственных усилий работающих при выполнении определённых работ и функций.

Перечисленные задачи взаимосвязаны между собой и с совершенствованием техники и технологии производства. На практике невозможна эффективная реализация решения одной из перечисленных задач, обособленно от других задач. Наибольшая эффективность достигается при комплексном и взаимосвязанном решении перечисленных задач.

Основные направления организации труда:

1. разработка рациональных форм разделения и кооперации труда основана на обособлении частей производственного процесса, их технологических особенностей и квалификационных требований к рабочим;

2. организация рабочих мест – оснащение средствами производства, предметами труда, инструментом, их рациональное размещение, способствующее применению рациональных методов и приёмов труда;

3. обслуживание рабочих мест – поиск оптимальных вариантов взаимодействия основных и вспомогательных рабочих, что позволяет обеспечить бесперебойное снабжение рабочих мест материалами, услугами;

4. оптимизация трудового процесса путём внедрения рациональных методов и приёмов труда, обеспечивающих максимальную экономию рабочего времени при минимальных затратах физической энергии;

5. создание благоприятных условий труда на рабочих местах, рационализация режимов труда и отдыха;

6. аттестация и рационализация рабочих мест – периодический учёт и оценка, аттестация рабочих мест на предмет их соответствия современным требованиям;

7. нормирование труда – деятельность по управлению трудом и производством, направленная на установление необходимых затрат и результатов труда, соотношение между численностью работников и количеством единиц оборудования.

Характеристика структуры кадров предприятия. Успех деятельности организации (предприятия) во многом определяется уровнем квалификации ее работников, степенью сплоченности команды, работающей на одну идею. Поэтому трудовые ресурсы организации являются объектом постоянной заботы со стороны руководства. Все в конечном итоге зависит от людей, их умения и желания работать. В рамках одного предприятия вместо термина «трудовые ресурсы» используют термин «кадры предприятия».

Кадры предприятия – совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и с неосновной деятельностью. Под кадрами предприятия принято понимать основной (штатный) состав работников предприятия. Основными его признаками являются:

– наличие трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором (контрактом);

– обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.), наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте;

– целевая направленность деятельности персонала, т.е. обеспечение достижения целей организации путем установления адекватных им целей отдельного работника и создания условий для их эффективной реализации.

Само понятие «профессионально-квалификационная структура персонала» неоднозначно. Оно включает три самостоятельных, хотя и тесно связанных между собой аспекта: профессиональная структура рабочей силы; ее квалификационная структура; содержание квалификации.

При этом под *профессиональной структурой* рабочей силы понимается соотношение представителей различных профессиональных групп, под *квалификационной структурой* – соотношение работников различных уровней квалификации.

Содержание квалификации различных профессий представляет собой набор требующихся для выполнения определенной работы навыков, знаний, опыта, других компонентов. Самым непосредственным образом квалификационные требования к работникам определяет характер применяемой технологии.

В результате развития технических средств, появления новых видов продукции и услуг, внедрения новейших технологий, изменения социальной структуры общества, структурной перестройки экономики в составе рабочей силы постоянно происходят профессионально-квалификационные сдвиги. Поэтому в каждый данный момент структура работающих по основным профессионально-квалификационным группам достаточно условна.

По *профессионально-квалификационной структуре* кадры (персонал) организации делятся на три укрупненные группы в соответствии с международной статистикой:

1) «белые воротнички», т.е. сосредоточенные преимущественно на нефизическом труде;

2) «синие воротнички», т.е. рабочие различных профессий и уровней квалификации;

3) работники обслуживания (к последней группе в международной статистике относят поваров, официантов, медицинский обслуживающий персонал, полицейских, пожарных, работников домашнего хозяйства – прислугу, уборщиков и т.п.).

Вторая и третья группы образуют рабочую силу, занятую преимущественно физическим трудом. В состав этих укрупненных групп входят различные подгруппы. Так, к работникам преимущественно нефизического труда относятся: руководители, технические специалисты. Работники преимущественно физического труда подразделяются на высококвалифицированных, низкоквалифицированных и просто квалифицированных; кроме того, в этой группе выделяются рабочие так называемых сквозных профессий.

Все работники делятся по следующим признакам:

1) по функциям, выполняемым в производственном процессе, персонал подразделяется на шесть категорий: рабочие (основные и вспомогательные), инженерно-технические работники, служащие, младший обслуживающий персонал (МОП), ученики, охрана;

2) по характеру фактической деятельности (роду занятий): основанием для отнесения работника к категории служит не образование, а занимаемая должность; в основу классификации занятий положено сочетание профессионального и отраслевого признаков;

3) по принципу участия рабочих в технологическом процессе: по производству продукции рабочие подразделяются на основных и вспомогательных, а ИТР – на руководителей, специалистов и технических исполнителей;

4) по сроку работы: постоянные, сезонные и временные работники.

Все работники сферы материального производства подразделяются на две группы:

1) персонал, занятый в основной деятельности (в промышленности эти работники составляют промышленно-производственный персонал);

2) персонал, занятый в неосновной деятельности, или прочий персонал.

К промышленному персоналу относятся работники, занимающиеся непосредственно производством продукции или услуг.

К непромышленному персоналу относятся работники, обслуживающие непромышленные хозяйства и организации предприятия. К ним относятся работники жилищно-коммунального хозяйства, детских и медицинских учреждений, культурно-просветительных учреждений и т.п., а также принадлежащих предприятию.

В свою очередь, промышленно - производственный персонал зависит от выполняемых в производстве функций и делится на:

1) рабочих (основные и вспомогательные);

2) инженерно-технических работников (ИТР);

3) служащих;

4) младший обслуживающий персонал (МОП);

5) учеников;

6) работников охраны.

К рабочим относятся лица, непосредственно участвующие в осуществлении производственного процесса. При значительных масштабах сложного по структуре производства невозможны правильная оценка и ориентация в направлениях его развития без четкого разделения и учета трудовых затрат по видам и назначению работ. С этой целью возникла классификация, делящая рабочих в зависимости от их участия в производстве основной продукции на пять групп.

Категория А – производственные рабочие основного производства, непосредственно создающие продукцию, которая является целью всего производства завода.

Категория В – вспомогательные рабочие, непосредственно обслуживающие рабочие места рабочих категории А. К ним относятся наладчики, контролеры, крановщики, распределители работ и подсобные рабочие, занятые непосредственно на производственных участках.

Категория С_а – рабочие, непосредственно занятые изготовлением, ремонтом и обслуживанием средств труда (инструмент, оснастка, технологическое оборудование, установки и т.п.).

Категория С_в – рабочие, занятые на работах, относящихся к категории В, но непосредственно обслуживающие рабочие места рабочих категории С_а.

Категория D – рабочие общезаводских служб и общезаводского обслуживания (общезаводские службы, лаборатории, связь и т.д.).

Квалификация – совокупность знаний и практических навыков, позволяющих выполнять работы определенной сложности.

По уровню квалификации рабочие делятся на:

- 1) неквалифицированных;
- 2) малоквалифицированных;
- 3) квалифицированных;
- 4) высококвалифицированных.

Квалификация рабочих определяется разрядами или классом для водителей.

Административно-правовой принцип полагает различать работников по занимаемой должности: директор завода, начальник цеха, главный плановик, главный бухгалтер и т.д.

Функциональный принцип подразделяет работников управления на группы по профессиям (специальностям).

Профессия – это совокупность специальных теоретических знаний и практических навыков, необходимых для выполнения определенного вида работ в какой-либо отрасли производства.

Специальность – деление внутри профессии, требующее дополнительных навыков и знаний для выполнения работы на конкретном участке производства.

Деление работников по технологическими признакам работы (в зависимости от роли работника в процессе принятия решений) позволяет различить тех, кто осуществляет информационное обслуживание управления (технические исполнители):

1) руководители предприятий, учреждений, подразделений, осуществляющих подбор и расстановку кадров, координацию работы отдельных исполнителей, различных звеньев аппарата управления, контроль и регулирование хода производства, административно-распорядительные функции и т.д.;

2) специалисты – научные работники, инженеры, техники, экономисты и др., осуществляющие разработку и внедрение в производство новых или усовершенствованных видов продукции, технических и экономических нормативов, а также форм и методов организации производства, труда и управления и т.д.;

3) технические исполнители: учетчики, счетоводы, машинистки, чертежники, делопроизводители и т.д.

С развитием технологий на базе требований научной организации труда и современной оргтехники выработала еще один подход к делению кадров управления на категории работников по характеру труда:

1) выполняющие работы повторяющиеся, механические, регламентированные определенными правилами и техническими условиями. К ним относятся функции, выполняемые персоналом, ответственным за делопроизводство и частью ответственных исполнителей (например, регистрация документов, машинопись);

2) выполняющие комплекс повторяющихся работ, составляющих в основном идентичные циклы. Такой характер носят многие виды деятельности

ответственных исполнителей (например, начисление заработной платы сотрудникам, разработка плана по труду и т.п.);

3) выполняющие неповторяющиеся работы или такие, цикл исполнения которых очень продолжителен. Их осуществляют в основном руководители и часть ответственных исполнителей (например, исследование на подчиненных объектах).

К инженерно-техническим работникам (ИТР) относятся специалисты, выполняющие функции технического, организационного и экономического руководства, а также управления предприятием: инженеры, экономисты, бухгалтеры, юрисконсульты и т.д. Специалисты делятся по категориям: специалист 1, 2, 3 категории и специалист без категории.

Служащие работники – это те люди, кто заняты счетно-бухгалтерскими, статистическими, делопроизводственными и административно-хозяйственными функциями: делопроизводители, кассиры, табельщики, учетчики и т.д.

Также категорию служащих представляют руководителями, специалистами и другими служащими.

Руководители распределяются по структурам и звеньям управления. По структурам управления руководители подразделяются на линейных и функциональных.

По звеньям управления руководители подразделяются на:

1) высшего (директор, генеральный директор, управляющий и их заместители);

2) среднего (руководители основных структурных подразделений – отделов, управлений, цехов, а также главные специалисты);

3) низового звена (работающие с исполнителями – руководители бюро, секторов, мастера).

В условиях перехода к рыночной экономике в отечественной терминологии появились новые элементы в классификации персонала – менеджеры разного уровня. К ним относятся руководители всех звеньев управления, а также специалисты управленческих служб: менеджеры по рекламе, персоналу, сбыту и др.

К младшему обслуживающему персоналу можно отнести работников, осуществляющих функции по уходу за служебными помещениями, обслуживанию рабочих, ИТР и служащих.

Сторожевая и пожарная охраны следят за сохранностью материальных ценностей и имущества предприятия.

Соотношение перечисленных категорий работников в общей их численности, выраженное в процентах, называется структурой кадров, соответствующей применяемой технике и технологии, условиям обеспечения процессов производства рабочей силы, установленному регламенту управления. Структура кадров – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку.

Профессионально-квалификационная структура персонала складывается под воздействием профессионального и квалификационного разделения труда. Под профессией обычно понимают вид (род) трудовой деятельности,

требующий определенной подготовки. Квалификация характеризует меру овладения работниками данной профессией и отражается в квалификационных (тарифных) разрядах, категориях. Тарифные разряды и категории также являются и показателями, характеризующими уровень сложности работ.

Применительно к характеру профессиональной подготовленности работников используется и такое понятие, как специальность, определяющее вид трудовой деятельности в рамках одной и той же профессии (к примеру, профессия – токарь, а специальности – токарь-расточник, токарь-карусельщик). Дифференциация в специальностях по одной и той же рабочей профессии чаще всего связана со спецификой применяемого оборудования.

Под влиянием научно-технического прогресса происходит изменение численности и удельного веса отдельных профессий и профессиональных групп производственного персонала. Численность инженерно-технических работников и специалистов увеличивается более быстрыми темпами по сравнению с ростом численности рабочих при относительной стабильности удельного веса руководителей и технических исполнителей. Рост числа этих категорий работников обусловлен расширением и совершенствованием производства, его технической оснащенности, изменением отраслевой структуры, появлением рабочих мест, на которых необходима инженерная подготовка, а также возрастающей сложностью выпускаемой продукции. Очевидно, что подобная тенденция сохранится и в будущем.

Другой важнейшей характеристикой организационной структуры является *департаментализация* (структуризация), под которой подразумевается принцип группировки сотрудников в подразделения, а подразделений — в собственно организацию. Два других современных подхода предполагают формирование сетей и команд (групп). Краткая иллюстрация пяти структурных альтернатив представлена ниже.

1. *Вертикальный (многоуровневый) функциональный подход*. Сотрудники группируются в отделы на основе таких критериев, как общие навыки и виды деятельности. Так, например, создаются технический отдел и бухгалтерия.

2. *Дивизиональный подход*. Отделы группируются в отдельные автономные отделения на основе таких критериев, как общий продукт, программа или географическое положение. Здесь главным фактором структурирования является скорее разнообразие, а не сходство навыков.

3. *Матричный подход*. Функциональные и дивизиональные цепи субординации сосуществуют в одних и тех же отделах и накладываются друг на друга. Существует две цепи инстанций, и некоторые сотрудники вовлекаются в обе сети и отчитываются перед двумя боссами.

4. *Командный (групповой) подход*. Организация создает несколько команд для выполнения специфических заданий и координации работы основных подразделений. Команды могут существовать, начиная от уровня президента и вплоть до уровня основного звена, цеховых рабочих.

5. *Сетевой подход*. Организация превращается в небольшой центральный пункт, который устанавливает электронную связь с другими организациями, которые выполняют жизненно важные функции. Отделения (департаменты)

независимы, они предоставляют центральному пункту платные услуги по договорам и могут располагаться в различных уголках земного шара.

Кроме того, некоторые компании используют виртуальный подход. Такие новые методы, как создание сетей, команд и виртуальных организаций, были разработаны для того, чтобы адаптировать компании к нарастанию уровня глобализации и объема бизнеса, основанного на знаниях. Каждый из подходов к структуре служит определенным целям организации и каждый имеет свои преимущества и недостатки. Основные различия между структурами связаны со способами группирования сотрудников и их подчинением тому или иному начальнику. Различия в структурах приводят к разным последствиям для мотивации и целей сотрудников. Ниже в обобщенном виде представлены преимущества и недостатки командного подхода.

Преимущества:

- Сохранение некоторых преимуществ функциональной структуры.
- Снижение барьеров между отделами, повышение возможности достижения компромиссов.
- Ускорение адаптации к изменениям внешней среды, быстрое принятие решений.
- Улучшение морального климата, энтузиазм сотрудников, участвующих в проектах.
- Сокращение административного аппарата.

Недостатки:

- Двойное подчинение и конфликты.
- Большие затраты времени и ресурсов на проведение собраний и координацию.
- Незапланированная децентрализация.

Большинство современных подходов к департаментализации выводят горизонтальную координацию и сотрудничество за пределы корпоративных границ. Формирование **сетевой структуры** означает, что организация передает многие из своих основных функций фирмам-субподрядчикам и координирует их деятельность из небольшого командного центра, играющего роль штаб-квартиры.

Существует еще один, аналогичный сетевому, подход, называемый **модульным подходом**, в рамках которого производственные компании используют внешних поставщиков для обеспечения полного набора элементов продукта, из которых затем немногочисленные работники собирают конечный продукт.

Преимущества и недостатки сетевого подхода перечислены ниже.

Преимущества:

- Глобальная конкурентоспособность.
- Гибкость рабочей силы и возможность ее быстрого изменения.
- Небольшой административный аппарат.

Недостатки:

- Отсутствие прямого контроля.
- Опасность потери части бизнеса.
- Слабая лояльность сотрудников.

Логическим продолжением сетевого подхода стало создание *виртуальных организаций*, которые временно объединяют различных специалистов, чтобы использовать особые возможности, а после достижения цели распускают их.

Преимущества и недостатки виртуального подхода таковы.

Преимущества:

- Привлечение к работе лучших профессионалов со всего мира.
- Гибкость и способность к быстрой адаптации.
- Сокращение накладных расходов.

Недостатки:

- Слабый контроль, размытые границы.
- Более жесткие требования к менеджерам.
- Проблемы коммуникации и риск неправильного понимания.