***Гевді Наталія ОА-51м***

***8. Організаційний розвиток МК «Parade»***

Організаційна структура повинна максимально відповідати цілям і задачам компанії. Найкраща структура дозволяє організації найефективніше взаємодіяти із зовнішнім середовищем, досягати поставлених цілей з найбільшою віддачею. Крім того, структура компанії повинна забезпечувати реалізацію її стратегії. Оскільки з часом стратегії змінюються, то не виключені і відповідні зміни в організаційних структурах.

**Організаційний фактор** включає: структури управління, взаємозв'язки між різними їх ланками і працівниками, розподіл функцій і влади, встановлення повноважень і відповідальності кожного співробітника.

В ***МК «Parade»*** використовується **глобальна продуктова дивізіональна структура,** тому щоособливість **дивізіональних структур** полягає у значній автономності окремих відділень (дивізій), які об'єднуються між собою у великі глобальні підрозділи.

*Переваги:*

* місцева відповідальність нижнього рівня;
* акцент на локальних ринках і проблемах;
* поліпшення координації в регіоні;
* використання переваги економічної локалізації операцій;
* кращі комунікації;
* забезпечення чіткого вимірювання рівня підготовки для лінійних менеджерів.

***Глобальна продуктова структура***найкраще підходить для тих фірм, в яких відмінності між випущеними видами продукції мають більше значення, ніж різниця між регіонами, в яких їх продають. Відмінності у продукції часто обумовлюються тим, що фірма виробляє широку гаму виробів, які потребують різних технологій. Крім того, відмінності у продукції можуть проявлятись тому, що методи маркетингу мало відповідають каналам реалізації цієї продукції. Якщо структурувати організацію за випущеною продукцією, то набагато легше досягти необхідної технологічної і збутової спеціалізації та координації.

Організаційна структура МК «Parade» представлена на рис. 8.1.

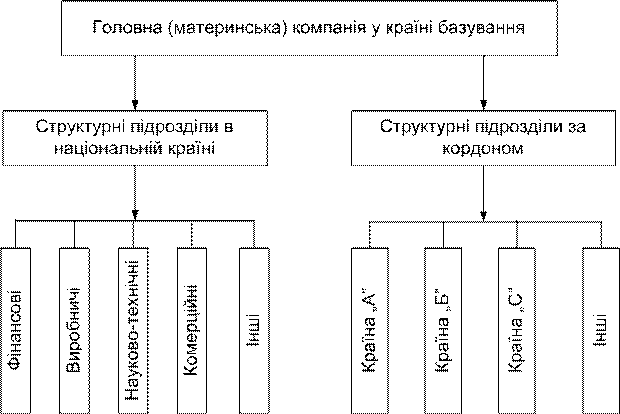


Рис. 8.1. Організаційна структура МК «Parade»

МК «Parade» використовує тип розподілу повноважень, такий як **тип «С» — міжнародна орієнтація** — структура, в якій «домашні» відділення відокремлюються від міжнародних (рис. 8.2). У такому разі кожне з відділень продовжує свої повноваження подібної діяльності в міжнародній сфері, яку вдома виконує «домашнє» відділення. Відповідальність кожного з підрозділів пов’язується з продажем на іноземних ринках тих видів продукції, які закріплені за «домашнім» або міжнародним відділенням.



Рис. 8.2. Тип «С» — міжнародна орієнтація

***Організаційний розвиток*** — це довготривала робота щодо вдосконалення процесів розв'язання проблем та оновлення організації за допомогою агентів змін шляхом більш ефективного спільного регулювання з використанням культурних постулатів, теорії і технології прикладної науки про поведінку, дослідження дією.

***Розвиток організації*** – це запланована дія: по-перше, у масштабі всієї організації; по-друге, керована згори; по-третє, спрямована на підвищення ефективності; по-четверте, це оздоровлення шляхом спланованого втручання і застосування поведінкового підходу.

***Організаційний розвиток*** являє собою комплекс заходів щодо удосконалювання можливостей організації в вирішенні її внутрішніх проблем і забезпеченні високого рівня адаптації до зміни зовнішніх умов.

Далі потрібно визначити основні інструменти організаційного розвитку міжнародної компанії.

Отже, до основних інструментів організаційного розвитку МК «Parade» належать програми навчання, комунікації, венчурні команди, переговори.

***Програми навчання***, тобто, відбувається проведення значної кількості занять в компанії з менеджменту, психології управління, етики бізнесу тощо; формуються навички прийняття рішень, аналізу; мотивація працівників та підготовка на певні посади.

Зв’язуючим процесом обміну інформацією є ***комунікація (усна, письмова або друкована).*** Перша потреба в комунікації на рівні організації пов’язана з наданням необхідної інформації з відповідного питання, щоб дозволяти кожному виконувати свою роботу ефективно і сприяти досягненню мети організації. *Комунікація* — це процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння. Якщо не досягається взаєморозуміння, то комунікація не відбулася.

***Венчурні команди*** — спеціальні структуровані одиниці, відповідальні за розвиток інноваційних проектів. Це групи, що створюється з метою розроблення і реалізації інноваційного ризикового проекту. Яка б організаційна модель не використовувалась, її головними завданнями є: вироблення та затвердження оперативних і короткострокових планів для всіх підрозділів; координація роботи різних підрозділів у напрямі, необхідному для ефективнішого здійснення інноваційної діяльності; спрямування інформаційних потоків з метою найоперативнішого виконання поставлених завдань всіма підрозділами.

***Переговори*** — це форма взаємозв’язку між людьми, яку призначено для досягнення угоди, коли обидві сторони мають однакові або протилежні інтереси. *Переговори* призначено в основному для того, щоб за допомогою взаємного обміну думками (у формі різних пропозицій щодо розв’язання поставленої на обговорення проблеми) одержати рішення, котре відповідає інтересам обох сторін угоди і досягти результатів, які б задовольнили всіх його учасників. *Переговори* — це менеджмент у дії. Вони складаються з виступів і виступів у відповідь, питань і відповідей, заперечень і доказів. *Переговори* можуть проходити легко чи напружено, партнери можуть домовитися між собою без труднощів чи зіткнувшись із ними, або ж узагалі не прийти до згоди. Тому для досягнення успіху під час проведення ділових переговорів необхідно розробляти й застосовувати спеціальну техніку, тактику їх ведення.

Далі обираємо концепцію управління змінами, яку використовує МК «Parade». *Концепція аналізу силового поля* — була запропонована американським пси­хологом К. Левіним. За цією концепцією зміна є результатом взаємодії її спонукаючих і обмежуючих сил. А впровадження змін потребує від менеджменту аналізу балансу наявних сил і цілеспрямованого усунення гальмуючих сил з одночасною підтримкою спонукаючих сил. Батько-засновник управління змінами Курт Левін запропонував простий і зрозумілий інструмент, що дозволяє оцінити, наскільки рушійні сили змін превалюють над потенційним опором змінам. ***Аналіз силового поля*** - потужний інструмент, який використовується для розуміння, що потрібно для змін як в корпоративній, так і в особистій сферах. Передбачається, що в будь-якій ситуації змін діють дві групи сил: сприяючі змінам і протидіючі їм, тобто рушійні і стримуючі сили.

***9. Управління людськими ресурсами.***

**Управління людськими ресурсами (УЛР)** – це діяльність, спрямована на формування людських ресурсів організації і їх координацію.

*УЛР* містить види діяльності, спрямовані на формування і координацію людських ресурсів організації. Людські ресурси в будь-якій організації є одним з найбільших капіталовкладень. Цінність і вартість людських ресурсів найчастіше стає очевидною при продажу організації. При цьому ціна продажу може бути набагато вищою, ніж загальна вартість фізичного майна і фінансових активів. Ця різниця (часто описувана терміном “престижність організації”) частково відображає вартість людських ресурсів організації. Крім різноманітних виплат (зарплата, різноманітні премії і бонуси), організація часто здійснює інші значні інвестиції в людські ресурси. Наприклад, капіталовкладення йдуть у здійснення таких функцій, як відбір, найм, навчання персоналу.

*УЛР* — це сучасний термін для позначення того, що в літературі і практиці управління минулих років традиційно називалося адмініструванням або управлінням кадрами.

Щодо форми стимулювання персоналу для МК «Parade», то для неї характерна така форма як ***компенсації.*** Тобто це специфічний набір інструментів стимулювання робітників в міжнародній копманії (особливо при закордонних призначеннях). Це головне, що відрізняє системи винагородження у «домашньому» середовищі від міжнародного. Фірми компенсують робітнику реальні і передбачувані затрати, пов’язані з переміщенням (транспорт, оренда приміщень, харчування), а також надають соціальні виплати та пільги (на навчання дітей, по проведенню свят, відпусток.

Складові: транспортні витрати, оренда приміщень (оплата житла) за кордоном; оплата житла, що знаходиться у своїй країні; витрати на навчання дітей; оплата харчування; витрати на проведення свят; більші за тривалістю відпустки.

У деяких випадках міжнародна компанія використовує один із наступних компенсаційних підходів:

1. «Домашня» шкала компенсації плюс надбавки, диференційовані для кожної філії. Ця система створює надійну базу для розрахунку розміру оплати менеджерів у країні перебуття штаб-квартири.

2.Шкала компенсації, прив’язана до громадянства робітників. Система використовується переважно для менеджерів із країн, що розвиваються.

3.Глобальна шкала компенсації. Ця система передбачає встановлення однакової винагороди за однакову роботу незалежно від громадянства. Реалізація даного підходу найскладніша, але, як показує практика міжнародних компаній, забезпечує найкращі результати.

**Основною формою участі працівників в управлінні МК «Parade»** є *гуртки якості* — регулярні збори робітників, на яких обговорюються і вирішуються проблеми на своїх робочих місцях. Це невелика група працівників компанії (від 6 до 12), які добровільно і регулярно зустрічаються для вирішення проблем, пов'язаних з умовами їх роботи. У більшості випадків керівник підрозділу не є керівником групи. Гуртки якості працюють над проблемами, які безпосередньо впливають на результати діяльності працівників компанії. Гурток формується за згодою керівництва для "розшивки" конкретного вузького місця або вирішення конкретної проблеми, виявленої працівниками компанії. Гурток якості припиняє діяльність після остаточного вирішення даної проблеми.