

image not found or type unknown



Организационный механизм управления предприятием имеет множество компонентов, но обязательно должен представлять единую систему, в которой функционирование отдельных элементов взаимозависимо и взаимообусловлено. В настоящее время в России в области организации менеджмента имеется особенно много проблем из-за особенностей современного состояния ее переходной экономики.

Организационный механизм управления представляет систему управленческих действий, приемов и процедур, направленных на реализацию функций предприятия, а также на теорию и практику менеджмента, опирающегося на приоритет общеорганизационных принципов и решение организационных проблем. Он

включает: проектирование, создание и совершенствование организационных структур, четкое разграничение функций, распределение организационных задач, обязанностей, прав и ответственности структурных подразделений и отдельных исполнителей,

установление взаимосвязей между ними, строгое соблюдение установленных правил организационного поведения, принятия управленческих решений.

Особое значение здесь имеет характеристика ряда важнейших параметров системы управления, прежде всего вопросов формирования организационных структур.

Структура управления предприятием, или организационная структура управления, как одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс

(движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации.

Под организационной структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие предприятия как единого целого. Организационная структура управления определяется так же, как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач

и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми. Ключевыми понятиями организационной структуры управления являются элементы (звенья), связи (отношения) и полномочия. К элементам структуры относятся отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми.

Вертикальные связи — это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления. Связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи отражают движения управленческих решений и информации между

так называемыми линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность предприятия или ее структурных подразделений. Функциональные связи образуются по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления. Соответственно используется такое

понятие, как полномочия, т.е. право на принятие решений. Распределение полномочий делает структуру иерархической. Полномочия весьма различны. Они разделяются по функциям, по масштабам управления и по объему полномочной деятельности.

К структуре управления предъявляется множество требований, которые учитываются в принципах формирования организационных структур. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом:

1. Организационная структура управления должна, прежде всего отражать цели и задачи предприятия, следовательно, быть подчиненной производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями.

1. Организационная структура управления должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления. Эти полномочия определяются процедурами, правилами и должностными инструкциями и, как правило, расширяются в направлении более высоких уровней управления.

1. Структура управления должна соответствовать социально-культурной среде предприятия, и при ее построении необходимо учитывать условия, в которых ей предстоит функционировать. На практике это означает, что попытки слепо копировать организационные структуры управления, успешно действующие на других предприятиях, обречены на провал, если условия работы различны.

В результате вертикального разделения труда образуются уровни управления — те части предприятия, в рамках которых и в отношении которых могут приниматься самостоятельные решения без их обязательного согласования с выше или ниже расположенными частями. Число уровней управления определяется иерархией предприятия — структурой власти. Число уровней управления на современных производственных предприятиях может достигать - 12, а в непроизводственных - 9.

Вне зависимости от того, сколько существует уровней управления, руководителей традиционно делят на две категории: руководителей низового звена, или операционных управляющих; руководителей высшего звена.

Типология организационных структур рассматривает следующие виды структур: традиционную (линейные, линейно-функциональные, которые базируются на сочетании принципов линейной и функциональной департаментизации), дивизиональную, матричную (и ее разновидности) и комбинированную.

Линейная структура управления наиболее приемлема для простых форм производства, поэтому исторически она возникла первой. Отличительными

чертами этой структуры являются прямое воздействие на производство и сосредоточение в одних руках

всех функций руководства. Отсюда — невозможность выполнения противоречивых заданий и распоряжений, полная ответственность руководителя за результаты работы, обеспечение принципа единоначалия. Но эта структура имеет ряд недостатков, основной из которых — необходимость для руководителя обладать разносторонними знаниями по всем направлениям деятельности, чтобы иметь возможность эффективно руководить организацией в условиях отсутствия специалистов по реализации отдельных функций управления.

Функциональная структура управления базируется на иных принципах, она возникла с развитием специализации работы, связанной с получением и распределением ресурсов. Функциональная структура не имеет недостатков линейной, здесь вопросы решаются более компетентно, от линейных руководителей не требуется глубоких знаний всех сторон управления производством. Крупный недостаток этой

структуры — нарушение единства распорядительности и ответственности за работу.

Линейно-функциональная структура включает специальные подразделения при линейных руководителях, которые помогают выполнять задачи организации. Первому (линейному) руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, групп, бюро). Такие подразделения проводят свои решения либо через высшего руководителя, либо (в пределах специальных полномочий) прямо доводят их до специализированных служб или отдельных исполнителей на нижестоящем уровне. Функциональные подразделения, как правило, не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям.

Внутри дивизиональной структуры управления деление предприятия на элементы и блоки происходит по видам товаров или услуг, группам получателей или географическим регионам.

Дивизиональная структура способствует устранению ряда проблем, возникающих в линейно-функциональной структуре. Она имеет преимущества в различных отраслях промышленности, в особенности там, где

производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений, так как в этой структуре по-прежнему в основе взаимодействия с внешней средой лежит механистический подход.

В целом дивизиональная структура организации позволяет ей продолжать свой рост и эффективно осуществлять управление различными видами деятельности и на разных рынках. Руководители производственных отделений в рамках закрепленного за ними продукта или территории координируют деятельность не только «по линии», но и «по функциям», развивая тем самым требуемые качества общего руководства.

Но внутри производственных отделений наблюдается тенденция к «укорачиванию» целей. Из-за роста управленческого аппарата за счет создания отделений увеличиваются накладные расходы. Централизованное распределение ключевых ресурсов в случае их недостатка может привести к развитию организационных конфликтов.

Матричная структура управления — организация управления, сочетающая вертикальные линейные и функциональные связи управления с горизонтальными. Это сложная структура, но эффективная. Она считается наиболее гибкой, так как быстро приспосабливается к изменениям во внешней среде. В матричной структуре наряду с постоянными функциональными отделами образуются временные проектные группы для решения конкретных проблем. Члены проектных групп часто остаются в штате функциональных подразделений, что дает возможность легко перемещать персонал при переходе от одного проекта к другому и лучше его использовать. Матричная структура также имеет свои преимущества и недостатки. Создание матричной организационной структуры управления предприятием считается целесообразным, если существует необходимость освоения ряда новых изделий в сжатые сроки, внедрения технологических новшеств и быстрого реагирования на конъюнктурные колебания рынка.

На практике различают структуры двух типов:

1) механистическую, характеризующуюся использованием формальных процедур и правил, жесткой иерархией власти на предприятии, централизацией принятия решений. Сюда можно отнести линейную, функциональную, линейно-функциональную, продуктовую, региональную, ориентированную на рынок, дивизиональную структуру;

2) органическую, характеризующуюся умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией, гибкостью структуры власти, участием в управлении низших уровней. К этому типу относятся проектные, матричные, программно-целевые структуры.

Совершенствование организационной структуры — естественный, необходимый и постоянный процесс для всех предприятий и организаций. Он обусловлен не только методическими рекомендациями, изложенными в экономической литературе, но

и конкретной рыночной ситуацией, целями, ценностями, перспективами развития, а также опытом и знаниями руководителей. Практика изобилует комбинированными структурами, соединяющими в себе свойства традиционных, дивизиональных и

матричных структур. Факторы, оказывающие влияние на построение организационных структур управления, имеют ситуационный характер. Можно выделить следующие группы таких ситуационных факторов:

1. состояние внешней деловой среды, т.е. всего того, что окружает предприятие;
2. технология работы на предприятии;
3. стратегический выбор руководства предприятия в отношении

его целей.

Все перечисленные факторы могут по отдельности или в комбинации влиять на решение по проектированию предприятия через те компоненты, которые заключены в каждом из них.

Организационная структура — это и поведенческая система, люди и их группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач. Такая многосторонность организационного механизма несовместима с использованием каких-либо однозначных методов — либо формальных, либо неформальных. Поэтому необходимо сочетание научных методов и

принципов формирования структур (системного подхода) с большой экспертно-аналитической работой, изучением отечественного

и зарубежного опыта.

Процесс формирования организационной структуры включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и места подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы,

процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

Использованная литература:

1. Экономика предприятия: Учебник для вузов /Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. — 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 670 с