

## Тема 9. Организационные отношения в системе менеджмента.

### Вопрос 1. Понятие структуры организации и организационной структуры управления организацией.

Структура любой организации - это упорядоченная совокупность ее отдельных элементов.

Основной же структурой является общая организационная структура, образованная составляющими данную организацию подразделениями.

Основу общей структуры составляет совокупность обособленных видов деятельности, направленных на достижение тех или иных целей организации.

Эти виды деятельности объединяются в самостоятельные группы и служат основанием для процесса департаментализации или формирования соответствующих подразделений, т.е. официально созданных групп людей, ответственных за выполнение определенного набора конкретных функций.

Департаментализация осуществляется в соответствии с определенными принципами, исходящими из ресурсов или результата деятельности организации. Их применение определяется теми или иными конкретными обстоятельствами.

Наиболее простым является количественный принцип. Он предполагает, что подразделения организации создаются исходя из оптимального числа людей, необходимых для выполнения поставленной задачи, а также возможности ими должным образом управлять.

Другой достаточно простой принцип - временной. Он применяется в тех отраслях производственных организаций чаще всего применяется технологический принцип структурирования.

В научных или учебных заведениях может быть применен профессиональный принцип.

Для большинства средних и крупных предприятий основным принципом департаментализации является функциональный, например, производство, финансы, маркетинг и т.п. Дальнейшее структурирование происходит уже по одному из вышеперечисленных принципов или по нескольким одновременно.

Структуры крупных организаций, перешагнувших границы не только предприятий, но и государств, на первый план выдвигают иные принципы: территориальный, рыночный, продуктовый, инновационный, программно-целевой.

Созданные на таких принципах организационные структуры получили название дивизиональных. Им свойственна значительная автономность вплоть до полной юридической самостоятельности, соседствующей с тесными производственными, финансовыми, административными или иными связями.

Эффективное функционирование предприятия и его подразделения невозможно без постоянной их координации, которая входит в задачу системы управления. Система управления предприятием имеет свою структуру, которая представляет собой упорядоченный; набор образующих ее элементов, определенным образом связанных друг с другом.

Организационная структура управления (ОСУ) определяется также 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.

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата

управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Есть два направления специализации элементов ОСУ: а) в зависимости от состава структурных подразделений организации вычлняются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджменте производства, научно-технического прогресса и т.п.; б) исходя из характера общих функции, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются, благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при неиерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в ОСУ формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней.

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Первые суть отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Соответственно используется такое понятие, как полномочия: линейного персонала штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия.

## **Вопрос 2. Типы структур управление организациями**

В современной теории менеджмента выделяют два типа управления организациями и соответствующие им типы ОСУ: бюрократический и органический. Они построены на принципиально разных основаниях и имеют специфические черты, позволяющие выявить сферы их рационального, использования и перспективы дальнейшего развития.

Исторически первым сформировался бюрократический тип. В основе этой модели - представление о предприятиях как о "организованных" организациях", предъявляющих жесткие требования как к людям, так и структурам, в рамках которых они действуют. Главные понятия структуры управления бюрократического типа - рациональность, ответственность, иерархичность.

Бюрократические структуры управления; показали свою эффективность, особенно в крупных и сверхкрупных организациях, которых необходимо обеспечивать слаженную четкую работу больших коллективов людей, работающих на единую цель. Эти структуры позволяют мобилизовать человеческую энергию и кооперировать

труд людей при решении сложных проектов в массовом и крупносерийном производстве. Однако им присущи недостатки, особенно заметные в контексте современных условий и задач экономического развития. Очевидно, прежде всего, что бюрократический тип структуры не способствует росту потенциала людей, каждый из которых использует только ту часть своих способностей, которая непосредственно требуется по характеру выполняемой работы. Ясно также: коль скоро вопросы стратегии и тактики развития организации решаются лишь на высшем уровне, а все остальные уровни заняты исключительно исполнением «спускаемых сверху» решений, теряется общий управленческий интеллект (который рассматривается сегодня как важнейший фактор эффективного управления).

Еще один изъян структур бюрократического типа - невозможность с их помощью управлять процессом изменений, направленных на совершенствование работы; Функциональная специализация элементов структуры приводит к тому, что их развитие характеризуется неравномерностью и различной скоростью. В результате возникают противоречия между отдельными частями структуры, несогласованностью в их действиях и интересах, что замедляет прогресс в организации.

Второй упомянутый - органический - тип структур управления имеет сравнительно недолгую историю и возник как антипод бюрократической организации, модель которой перестала удовлетворять многие предприятия, отличия от традиционной бюрократической иерархии как более высокая гибкость, меньшая связанность правилами и нормами, пользование в качестве базы групповой (бригадной) организации труда. Дальнейшие разработки позволили существенно дополнить перечень свойств, характеризующих органический тип структуры управления. Речь идет о следующих чертах. Во-первых, решения принимаются на основа обсуждения, а не базируются на авторитете, правилах или традициях. Во-вторых, обстоятельствами, которые принимаются во внимание при обсуждении проблем, являются доверие, а не власть, убеждение, а не команда, работа на единую цель, а не ради исполнения должностной инструкции. В-третьих, главные интегрирующие факторы – миссия и стратегия развития организации. В-четвертых, творческий подход к работе и кооперация базируются на связи между деятельностью каждого индивида и миссией. В-пятых, правила работы формулируются в виде принципов, а не установок. В-шестых, распределение работы между ее сотрудниками обуславливается не их должностями, а характером решаемых проблем. В-седьмых, имеет место постоянная готовность к проведению в организации прогрессивных изменений.

Рассматриваемый тип структуры предполагает существенные изменения отношений внутри организации: отпадает необходимость в функциональном разделении труда, повышается ответственность каждого работающего за общий успех. Наиболее значительные различия между двумя типами структур управления показаны в табл. 10

Табл  
ица  
10

Сравнительные характеристики типов структур управления

Бюрократический тип	Органический тип
Четко определенная иерархия	Постоянные изменения лидеров (групповых или индивидуальных) в зависимости от решаемых проблем
Система обязанностей и прав	Система норм и ценностей, формируемая в процессе обсуждений и согласовании
Разделение каждой задачи на ряд процедур	Процессный подход к решению проблем

Обезличенность во взаимоотношениях	Возможность самовыражения, саморазвития.
Жесткое разделение трудовых функций	Временное закрепление работы за интегрированными проектными группами

К структурам бюрократического типа относятся функциональная (классическая) и дивизиональные ОСУ.

Создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые они выполняют, или, что тоже самое, в соответствии со специальными функциями управления организацией. Примерная структура аппарата управления крупного предприятия, имеющего классическую функциональную ОСУ, показана на рис.20.



Рис. 20. Классическая функциональная ОСУ

Преимущества, которыми обладает данная ОСУ, можно охарактеризовать следующим образом: 1. Стимулирует деловую и профессиональную специализацию.

2. Уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях.

3. Улучшает координацию в функциональных областях.

К недостаткам функциональной ОСУ относятся:

1.) Усиление возможностей конфликтов между функциональными областями, т.к. отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач всех подразделений, чем общих целей всей организации.

2.) В большой организации цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной.

Имеющийся опыт говорит о том, что функциональную структуру целесообразно использовать на предприятиях, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют решения стандартных управленческих задач.

Дивизиональная схема организации вырастает из департаментализации, в которой за основу берется какой-то конечный результат: продукт, потребитель или рынок. Поэтому данная схема широко используется в условиях многопродуктового производства или в многонациональных компаниях, где территориальная разобщенность вынуждает автономизировать страновые отделения. Дивизиональная схема также широко попользуется в построении государственного аппарата и общественных организаций.

Дивизиональную схему определяют как "скоординированную депентролизацию". Высший уровень в организации централизует планирование и распределение основных ресурсов, принимает стратегические решения, в то время как подразделения принимают оперативные решения и ответственные за получение прибыли.

Дивизиональная схема имеет большие преимущества в различных отраслях промышленности. В особенности она эффективна там, где производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений, так как в данной схеме по-прежнему в основе взаимодействия с внешней средой лежит механистический подход. В тех случаях, когда этот подход заменяется на органический, как это имело место в корпорации ИБМ, дивизиональная схема как бы получает второе рождение и вновь начинает действовать эффективно.

Схема "Дивизиональная структура управления":

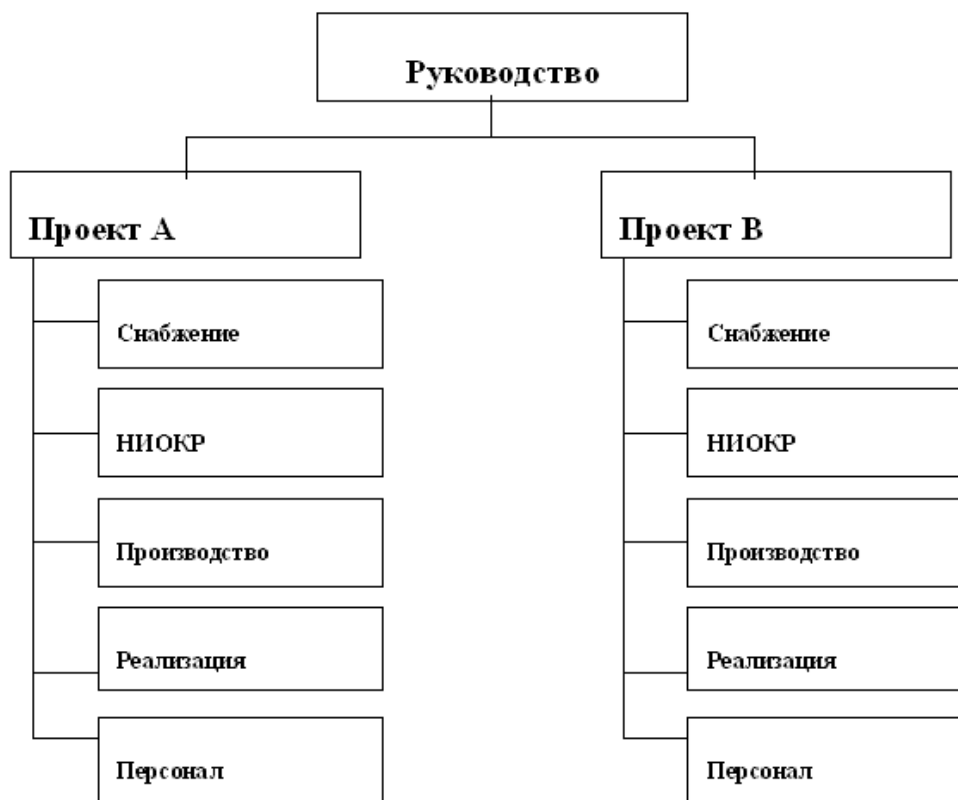


Рис.21. Принципиальная схема дивизиональной организации

В целом дивизиональная схема в построении организации позволяет последней продолжать свой рост и эффективно осуществлять управление разными 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 функции" и развивают тем самым в себе требуемые качества общего руководства. Таким образом создается хороший кадровый резерв для стратегического уровня организации. Разделение решений по уровням ускоряет их принятие и повышает качество.

Вместе с тем дивизиональные структуры имеют и ряд недостатков:

- а) внутри производственных отделений наблюдается тенденция к "укорачиванию" целей;
- б) из-за роста управленческого аппарата за счет создания отделений увеличиваются накладные расходы;
- в) централизованное распределение ключевых ресурсов в случае их не достатка может привести к развитию межотделенческих конфликтов;

г) в больших дивизиональных организациях затруднена межотделенческая карьера, а при механистическом подходе человек вообще оказывается потеряннным и его ресурс не используется эффективным образом.

Разновидностями органических структур этого типа являются проектные и матричные формы организации управления.

Проектные структуры формируются при разработке организацией проектов, охватывающих любые процессы целенаправленных изменений в системе (например, модернизацию производства, освоение новых изделий или технологий, строительство сложных объектов). Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей.

Одна из форм проектного управления – создание специального подразделения - проектной команды (группы), работающей на временной основе, то есть в течение времени; необходимого для реализации заданий проекта. В состав группы обычно включаются различные специалисты, в том числе по управлению работами. Руководитель проекта наделяется так называемыми проектными полномочиями, охватывающими ответственность за планирование, составление графика и ход выполнения работ, расходование выделенных средств, а также за материальное поощрение работающих. В связи с этим, большое значение приобретает умение руководителя разработать концепцию управления проектом, распределить задачи между членами группы, четко наметить приоритеты и конструктивно подойти к разрешению конфликтов. По завершении проекта структура распадается, а сотрудники переходят в новую проектную команду или возвращаются на свою постоянную должность. При контрактной работе они увольняются в соответствии с условиями соглашения.

Структуры рассматриваемого типа обладают большой гибкостью, достаточно просты и экономичны. К тому же они позволяют организации параллельно разрабатывать несколько проектов, не меняя привычной структуры управления. Правда, при этом возникает проблема распределения ресурсов (в том числе персонала специалистов) между проектами, а от руководителей проектов требуются не только умелое управление всеми стадиями жизненного цикла разработки, но и учет той роли, которую они играют в сети проектов данной организации. Для облегчения проблем координации в организациях создаются штабные органы управления из руководителей проектов или используются матричные структуры.

Матричная структура управления может быть охарактеризована как "решетчатая" организация, построенная на основе принципа двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функциональными необходимыми полномочиями и не-сет ответственность за сроки, качество и ресурсы. При такой организации руководитель проекта взаимодействует двумя группами подчиненных: с членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, подчиняющимися ему временно и по оград

Переход к матричным структурам охватывает не всю организацию, а лишь ее часть, причем успех здесь в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров и способны выступить а проектной группе в роли лидеров. Масштабы применения матричных структур в организациях довольно значительны, что говорит об их эффективности, хотя система двойного (а в ряде случаев даже множественного) подчинения вызывает немало проблем с управлением персоналом и его эффективным использованием.

В нашей стране проектные и матричные структуры успешно использовались в тех случаях, когда наряду с ними внедрялись новые экономические взаимоотношения между

подразделениями предприятий и объединений с целью повышения их заинтересованности в реализации проектов и целевых программ. Гибкие оргструктуры "не срабатывают", если остаются без изменения действующие системы планирования, контроля и распределения ресурсов, не вводятся новые условия материального стимулирования разработчиков, коль скоро консервируется стиль руководства и не поддерживается естественное стремление работников к саморазвитию.

### **Вопрос 3. Проектирование организационных структур управления.**

Все предприятия работают в специфических, только им присущих условиях. Поэтому нет смысла говорить о наиболее эффективном виде ОСУ: наиболее эффективным является та структура, которая в наибольшей мере соответствует конкретным условиям рассматриваемой фирмы.

Объективными факторами, обуславливающими разнообразие ОСУ, являются:

1. Размеры производственной деятельности фирмы.
2. Производственный профиль (специализация предприятия).
3. Характеристики выпускаемой продукции и технологии ее производства (отрасль промышленности и тип производства).

4. Сфера деятельности фирмы (местный или внешний рынок),

5. Характер монополистического объединения (концерн, холдинг).

6. Стратегия бизнеса, которой поддерживается данное; предприятие.

При построении ОСУ следует руководствоваться следующими принципами:

- а) принцип первичности функций и вторичности органа управления;
- б) принцип единства распорядительства, исключающий двойственность подчинения и противоречивость указаний;
- в) принцип точных границ между линейным и функциональным руководством;
- г) принцип управляемости, согласно которому необходимо определить, каким количеством подчиненных может руководить один человек, т.е. какова норма управляемости для данного руководителя;
- д) принцип минимизации ступеней управления: чем меньше ступеней в структуре. Чем более гибко и оперативно будут приниматься меры на случай любых осложнений, а следовательно эффективнее будет работа предприятия в целом;

е) принцип рационального сочетания централизации и децентрализации выполнения функций. При децентрализации руководства повышается активность низовых звеньев управления, которые ближе находятся к производству. При централизации создаются условия для эффективного применения средств управленческой техники, специализации подразделений и исполнителей, однако при этом может пострадать оперативность принятия и реализации решений, значительно снизится активность принятия и реализации решений, активность и ответственность нижестоящих звеньев.

Последовательность разработки ОСУ:

1. Определение миссии и целей деятельности предприятия.
2. Определение состава и содержания специальных функций управления на предприятии, оценка трудоемкости их выполнения.
3. Расчет численности работников управления по каждой функции.
4. Формирование (в пределах установленной численности) структурных подразделений системы управления.
5. Установление: количества уровней управления (с учетом средней нормы управляемости дач руководителей подразделений).

6. Распределение работников по установленным уровням управления, установление полномочий работников каждого уровня таким образом, чтобы обеспечить оптимальную степень централизации и децентрализации по функциям.

7. Разработка приложений о подразделениях ОСУ в должностных инструкциях для специалистов, занятых в системе управления.

Делегирование, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Под организационной структурой фирмы понимается ее организация из отдельных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются поставленными перед фирмой и ее подразделениями целями и распределением между ними функций. Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками фирмы, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию фирмы.

Основные проблемы, возникающие при разработке структур управления: установление правильных взаимоотношений между отдельными подразделениями, что связано с определением их целей, условий работы и стимулов выбора соответствующих технических средств.

Проблема совершенствования организационной структуры управления предполагает уточнение функций подразделений, определение прав и обязанностей каждого руководителя и сотрудника, устранение многоступенчатости, дублирования функций и информационных потоков. Основной задачей здесь является повышение эффективности управления.

Организационная структура направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределение между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, выражающиеся в тех или иных принципах.

Организационная структура фирмы и ее управление постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с изменяющимися условиями. Важнейшими факторами, вызывающими необходимость проведения структурной перестройки компаний, являются следующие:

- ускоренная разработка новых видов продуктов под воздействием научно-технического прогресса в условиях обостряющейся конкуренции;
- интенсивное внедрение наиболее передовых технологий;
- систематическое внедрение новых методов организации и управления производством на базе активного использования компьютерной техники.

Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач: существует два основных аспекта организационного процесса:

1. Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям.

2. Делегирование полномочий.

Делегирование, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.