Тема 9. Организация как функция менеджмента

Важной функцией управления является функция организации, которая заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирования фирм. Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач.

Функция организации реализуется двумя путями: через административно-организационное управление и через оперативное управление.

Административно-организационное управление предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.

Оперативное управление обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировке. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием.

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.

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 стимулирования; распределение ответственности между руководителями; выбор конкретных схем управления и последовательности процедур при принятии решений; организация информационных потоков; выбор соответствующих технических средств.

Проблема совершенствования организационной структуры управления предполагает уточнение функций подразделении, 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.

Классификация организационных структур.

1. Организационная структура по продукту.

Предполагает создание в структуре фирмы самостоятельных хозяйственных подразделении - производственных отделений, ориентированных на производство и сбыт конкретных видов продуктов. При этом

предполагается специализация производственных отделений в материнской компании по отдельным видам или группам продуктов и передача им полномочий по управлению производственными и сбытовыми дочерними компаниями. Функциональные службы производственных отделений одновременно поддерживают тесные контакты с соответствующими центральными службами, получая от них указания по всем вопросам проведения единой политики и координации деятельности в рамках фирмы в целом..

Поскольку производственное отделение само выступает центром прибыли, оно осуществляет не только финансовый, но и оперативный контроль за деятельностью предприятий во всемирном масштабе. Этот контроль часто реализуется путём совместных или переплетающихся директоратов дополняется поездками руководителя производственного отделения на конкретные дочерние предприятия.

2. Организационная структура по региону.

Предполагается, что управленческая ответственность за деятельность ТНК распределяется между самостоятельными подразделениями. Эти подразделения по содержанию и характеру деятельности могут выступать как производственные отделения и быть центром прибыли и ответственности. Они осуществляют коорди-нацию деятельности дочерних и производственных компаний по всем видам продуктов. Подразделение возглавляет распорядитель, который подчиняется непосредственно высшему руководству и осуществляет свою деятельность в тесном контакте со всеми центральными службами. Он может иметь в своем подчинении управляющих отдельными отделами.

3. Смешанная структура.

Предполагает сочетание различных типов организационных структур управления.

Наиболее распространено сочетание отраслевого и регионального принципов при построении организационной структуры. Эта структура наиболее распространена. Это отражает общие закономерности развития процесса производства в современных условиях, который требует комплексного подхода к формированию организационной структуры фирмы с учетом охвата всех сторон, направлений и сфер деятельности. В этих условиях сочетание отраслевого и регионального аспектов наиболее полно удовлетворяет потребностям развития фирмы.

Понятие организационной структуры

Под организационной структурой управления понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Элементами структуры являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления. В рамках структуры протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а следовательно, права и ответственность за их выполнение.

Организационная структура предприятия — средство достижения поставленных целей и задач. Работа над структурой должна начинаться с целей и стратегии. Структура следует стратегии и определяется ею, т.е. первая меняется тогда, когда меняется вторая.

Структура управления выражает форму разделения труда в сфере управления и оказывает активное воздействие на процесс функционирования системы управления. Чем совершеннее структура управления, тем эффективнее воздействие на объект управления и выше результативность бизнеса.

Организационная структура управления не является чем-то застывшим, она постоянно совершенствуется в соответствии с изменившимися условиями. Поэтому данные структуры отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами и условиями. Важнейшие из них следующие:

- масштабы бизнеса (малый, средний, большой);

— производственные и отраслевые особенности бизнеса (производство товаров, услуг, купля-продажа);

— характер производства (массовый, серийный, единичный);

- сфера деятельности фирм (местный, национальны», внешний рынок);

— уровень механизации и автоматизации управленческих работ;

- квалификация работников

Типы структур управления.

На практике при типизации организационных форм управления должны объединяться два аспекта: учет типа структуры управления — функциональный, линейно-функциональный, программно-целевой, матричный и т. п.; отражение характеристик системы управления как целостности (механистической, органической, смешанной), которые некоторым образом (но не строго детерминированно) корреспондируются с типом структуры.

Рассмотрим типизацию организационных форм, основанную на единстве структуры управления и организационного механизма ее функционирования. Такая типизация, опирающаяся на выделение двух главных типов структур — линейно-функциональной и программно-целевой, достаточно хорошо приспособлена для решения проблемы формирования организаций как процесса рационального проектирования.

Самый простой тип структуры—это строго линейная. Она основывается только на отношениях “руководства—подчинения” и отражает самую общую ступень разделения управленческого труда — на отдачу приказов, распоряжений, указаний и на их исполнение. В чистом виде линейные структуры в наше время существуют лишь в небольших по масштабам организациях, выполняющих элементарные производственные функции или услуги с очень несложной технологией. На современных же предприятиях даже в первичных ячейках, основанных, казалось бы, на строго линейных отношениях (бригада, производственный участок), разделение и кооперация труда по управлению уже не укладываются в рамки прямого командования и подчинения.

В то же время линейная форма отношений руководитель— подчиненный как способ реализации организационного принципа единоначалия является обязательным элементом практически всех формальных структур. Объем и содержание полномочий линейных органов по распорядительству ресурсами в основном определяют такую важную характеристику системы управления, как уровень ее централизации. Последняя в свою очередь с учетом масштабов распорядительской деятельности обусловливает иерархическую декомпозицию объекта управления. В крупном производственном объединении (для отраслей со сложной технологией) число иерархических уровней прямого подчинения может достигать десяти: генеральный директор объединения — исполнительный директор объединения — директор завода — заместитель директора завода по производству — начальник производственного отделения (корпуса) — начальник цеха—начальник смены—начальник участка—старший мастер — мастер (бригадир) — рабочий. Естественно, что при такой многоуровневой иерархической декомпозиции системы на каждом из уровней могут применяться самые разные формы разделения и кооперации управленческого труда, что приводит к возникновению всевозможных “смешанных” организационных форм.

Следующим этапом в эволюции формальных организационных структур управления явилось выделение исполнителей штабных функций при руководителях, к которым относились лица или подразделения, осуществляющие анализ ситуаций и постановку проблем, генерирование и оценку альтернатив их решения и т. и. В таких структурах производственные исполнители и штабные подразделения подчиняются только своему вышестоящему руководителю, никаких других видов отношений (по крайней мере, формально) не допускается. В связи с этим такие структуры называются линейно-штабными.

В современных организациях, особенно крупных, широ используются разные виды штабных подразделений (экономические лаборатории, отделы анализа и прогнозирования и т.п.). При высших уровнях руководства создаются также коллегиальные штабные органы из руководителей и специалистов, которые, как правило, не освобождаются от своих основных обязанностей. Это советы директоров, специализированные управленческие комитеты, научно-технические советы и т. п.

Высокий уровень разделения и кооперации труда в управлении крупными производственно-хозяйственными системами, сопровождающийся формированием разветвленного и разнообразного функционального аппарата, обусловил возрастание роли и расширение сферы влияния штабных органов. В то же время увеличение сложности разрабатываемых решений и связанных с этим объемов работы приводит к возникновению между звеньями организационной структуры комбинированных отношений, которые уже не являются строго линейно-штабными. Анализ причин и последствий проявления обеих тенденций показывает, что они отражают объективные закономерности современного организационного развития и искусственно сдерживать их развитие нецелесообразно.

Разделение управленческого труда по принципу его функциональной специализации оказалось одним из наиболее коренных совершенствовании организации управления. Суть его состояла в выделении ответственности за выполнение отдельных функций управления, в специализации звеньев управленческого аппарата при выполнении каждой функции и более или менее глубокой иерархической структуризации этих звеньев, зависящей от содержания, сложности и объемов выполняемых работ.

В литературе нередко рассматриваются модели строго функциональных структур, когда между высшим и низовым уровнями руководства отсутствуют линейные отношения единоначального распорядительства, а формируются лишь перекрестные функциональные связи. Однако в многоцелевых социально-экономических системах даже очень небольшого размера такой подход приводит к возникновению огромного объема координационной работы на уровне главного руководителя, что практически лишает функциональную структуру всех ее преимуществ. Поэтому такие структуры в чистом виде распространения не получили. В СССР после безуспешных попыток их применения от такого подхода отказались уже в 30-х годах. Однако в чистой форме функциональные структуры находят применение и в современных условиях. Наиболее целесообразно и эффективно их использование в высших эшелонах руководства (например, на уровне всесоюзных или республиканских промышленных объединений)

В наиболее универсальной форме принцип функциональной специализации, не вступая в противоречие с принципом единоначалия, реализуется в линейно-функциональных структурах. Их наиболее существенная характеристика состоит в том, что общее распорядительство ресурсами и целеполагание входят в полномочия линейных руководителей, а управление процессами достижения поставленных целей в рамках выделенных ресурсов и некоторых других ограничений возлагается на руководителей функциональных служб и подразделений.

• Универсальность такого подхода позволяет обеспечить требуемое разнообразие организационных форм для организаций и их подсистем любых масштабов, сложности, уровней централизации. Увеличение масштабов, номенклатурного и функционального разнообразия (диверсификации) деятельности производственных организаций в 50—60-х годах привело к возникновению такой модификации линейно-функциональных структур, когда управленческий аппарат структурируется уже не по функциям управления, а по выделению самостоятельных производственных объектов (отделений) в рамках крупной хозяйственной организации.

Для такой структуры так называемого “дивизионального” типа характерно образование отделений, специализирующихся на производстве однородной группы изделий и услуг (продуктовая ориентация), на освоении нового вида производства, коренном изменении технологии или других нововведениях (инновационная ориентация), на ведении производственно-хозяйственных операций в заданном регионе (территориальная ориентация). Территориальная ориентация при этом может тесно сочетаться с продуктовой, инновационной или целевой.

В советской экономике существуют многообразные формы организации общественного производства, обеспечивающие дивизиональное построение систем управления. Так, на уровне руководства отраслями (в рамках министерств) в качестве отделений могут рассматриваться всесоюзные промышленные объединения, как правило, специализирующиеся по продуктовому признаку, и республиканские промышленные объединения, ориентированные как по продуктовому, так и по территориальному признакам. Внутри подотраслей в качестве отделений выступают производственные объединения и крупные предприятия (продуктовая и продуктово-территориальная ориентация) и научно-производственные объединения (инновационная ориентация).

Дивизиональная структура может применяться и внутри производственных объединений. Здесь в качестве отделений обособляются не только продуктовые производственные звенья (заводы-филиалы, производства с замкнутым циклом), но и получающие относительную самостоятельность обслуживающие подразделения—транспортные, ремонтные, заготовительные, сбытовые, проектные. Они наделяются ответственностью за достижение поставленных целей и правами распорядительства ресурсами, могут вступать в хозяйственные отношения как с другими отделениями, так и с внешними организациями, становятся самостоятельными хозрасчетными единицами, что является главным признаком их превращения в отделения. Такие структуры имеют, например, объединения в автомобильной промышленности, сельскохозяйственном машиностроении и в некоторых других отраслях'.

Важным свойством дивизиональных структур является формирование внутри каждого отделения собственного функционального аппарата управления, находящегося в более или менее тесном взаимодействии с центральным штабным и функциональным аппаратами. Если учесть еще и сложную производственную кооперацию входящих в состав подсистемы звеньев, то становится очевидным, насколько возрастает в современных крупных организациях сложность построения отношений и связей но управлению производственно-хозяйственной деятельностью.

В этой связи возникает потребность в создании более эффективных форм координации межфункциональной деятельности, что служит важной причиной выделения в качестве самостоятельных объектов управления комплексных целевых межфункциональных программ (проектов) и межотраслевых комплексов, ориентированных на общие цели. В связи с этим можно назвать еще один общий признак классификации организационных структур—по объекту управления, согласно которому выделяются:

а) структуры управления организационно-обособленными производственно-хозяйственными системами (отраслями, объединениями, предприятиями, учреждениями и организациями);

б) структуры управления целевыми межфункциональными программами и межотраслевыми комплексами .

Структуры управления организациями и целевыми программами сосуществуют, взаимодополняют друг друга, а не исключают одна другую. И в то же время можно предложить известную типизацию организационных структур программно-целевого управления.

К традиционным формам управления межфункциональным и межотраслевым взаимодействием можно отнести централизованное и координационное программное управление.

Централизованные (линейно-программные) системы управления целевыми программами и межотраслевыми комплексами характеризуются полным подчинением всех основных участников программы единому органу линейного руководства, в результате чего целевая система управления программой составляет отдельное звено в общей производственно-хозяйственной системе управления. Полная передача исполнителей программы или компонентов межотраслевого комплекса в линейное подчинение одному органу позволяет назвать такого рода структуру

При создании такой системы в виде отдельной производственно-хозяйственной организации, полностью осуществляющей целевую программу, допускается использование всех рассмотренных выше вариантов организационных форм управления— от строго линейных до более сложных видов линейно-функциональных. Программно-целевые структуры централизованного типа распределением ответственности, высокой эффективностью управленческого механизма. Однако в каждой из них, как правило, должны быть созданы все функциональные и обслуживающие подсистемы, но это дублирование делает структуру

Программно-целевые структуры координационного типа характеризуются назначением (созданием) в действующей линейно-функциональной структуре головных организаций (подразделений) или других специальных координационных органов, которые согласовывают межфункциональные (межотраслевые) взаимодействия исполнителей программы по горизонтали на основе информационно-регулирующей деятельности, организации совместного принятия решений по программе, контроля за выполнением утвержденных планов ее осуществления и т. п. Полномочия таких органов по воздействию на исполнителей программы образуются в результате их делегирования со стороны высших линейных руководителей системы (министра, начальника промышленного объединения, генерального директора производственного объединения и др.). Но правами непосредственного распорядительства координационные органы управления программой при этом не наделяются. Такой тип координации практически не создает нового класса структур управления программами, а лишь несколько перераспределяет функции управления между сложившимися звеньями аппарата управления. Большое значение в нем имеют гибкие, неформальные взаимоотношения между координатором программы и ее исполнителями.

Вместе с тем благодаря простоте организационного механизма и высокой адаптивности координационные формы программного управления применяются наиболее широко. Но они не являются сильным организационно-управленческим инструментом, так как незначительно разгружают высших руководителей от оперативного управления программами и с трудом могут влиять на предотвращение нарушений в ходе их выполнения, вызванных нерациональным использованием ограниченных ресурсов, выделенных на программу. 'Создание структур координационного типа наиболее целесообразно для тех программ, в которых слаба производственно-технологическая кооперация исполнителей и где достаточно координировать их планы и распределение ресурсов между ними.

Качественно новой формой координации межфункциональной и межотраслевой деятельности являются матричные структуры, которые применяются в условиях высокой степени кооперации. Они основаны на создании особого механизма взаимодействия линейно-функциональных и программно-целевых подсистем аппарата управления, опирающихся на сбалансированное разделение ответственности, прав и функций между элементами обеих систем.

Главная особенность структур матричного типа состоит в обязательном выделении конкретного лица—руководителя программы или органа, наделенного всей полнотой ответственности за достижение цели программы и значительными правами распорядительства, которые делегируются ему вышестоящим руководством.

Адаптивная структура управления характеризуется слабым или умеренным использованием формализации правил и процедур, децентрализацией и участием специалистов в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии.

Структуры органического типа целесообразны, когда имеется сложно динамичное внешнее окружение. К структурам организации этого типа относятся проектные структуры управления, бригадные и ряд других.

Проектная структура — структура, нацеленная на обеспечение управления параллельным выполнением в организации крупных проектов или работ (освоение новой продукции, моделирования производства и т.д.).

Проектная структура — это временный орган управления, создан-1й для решения конкретной задачи. Смысл ее состоит в том, чтобы гь в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта.

Бригадная структура является одной ил разновидностей структур органического типа. Ее основу составляет бригадная форма организации труда и производства, получившая в последнее время наиболее полное использование благодаря следующим факторам:

— ускорению процессов обновления продукции и технологий;

— ориентации организации на небольшие по емкости рынки;

— повышению требований к качеству обслуживания потребителе м ускорению времени выполнения заказов.

Матричная структура представляет собой решетчатую организационную схему, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей. При матричной структуре персонал функциональных подразделений, оставаясь в их составе и подчинении, обязан также выполнять указания руководителей проектов пли специальных штабов, советов н т.п., которые образуются для руководства отдельными разработками, проведения специальных работ.

Матричная структура управления сохраняет преимущества как линейно-функциональной, так и проектной структур. Она нацелена на взаимную согласованность работы всех подразделений организации для достижения целей различных проектов. Это упрощает координацию выполнения работ и создает предпосылки для наиболее квалифицированного выполнения отдельных функций. Структура обладает значительной гибкостью, поскольку упрощается перераспределение персонала для выполнения первоочередных работ.

Таким образом, главным принципом организации матричной структуры является широкая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикалью образуются в результате взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных пул-разделений.