Организационная структура управления предприятием.

Функции управления деятельностью предприятия реализуются подразделениями аппарата управления и отдельными работниками, которые при этом вступают в экономические, организационные, социальные, психологические и другие отношение друг с другом. Организационные отношения, складывающиеся между подразделениями и работниками аппарата управления предприятия, определяют его организационную структуру.

Под организационной структурой управления предприятием понимается состав (перечень) отделов, служб и подразделений в аппарате управления, системная их организация, характер соподчиненности и подотчетности друг другу и высшему органу управления фирмы, а также набор координационных и информационных связей, порядок распределения функций управления по различным уровням и подразделениям управленческой иерархии.

Базой для построения организационной структуры управления предприятием является организационная структура производства. Многообразие функциональных связей и возможных способов их распределения между подразделениями и работниками определяет разнообразие возможных видов организационных структур управления производством. Все эти виды сводятся в основном к четырем типам организационных структур: линейным, функциональным, дивизиональным и адаптивным.

1. Понятия, принципы и подходы к построению структуры управления

1.1 Организационная структура и структура управления организацией

Построение структуры управления организацией — это важная составная часть общей функции управления — организовывания, одной из центральных задач которой является создание необходимых условий для выполнения всей системы планов организации. Реализация может потребовать реструктуризации как самой организации, так и ее управляющей системы, а также создания условий для формирования высокочувствительной к изменениям культуры организации. Культура как сложившаяся в организации система ценностей, убеждений, образцов и норм поведения отражает характер отношений между работающими, т.е. прямо связана с организационной структурой.

Между структурой управления и организационной структурой существует тесная связь: структура организации отражает принятое в ней разделение работ между подразделениями, группами и людьми, а структура управления создает механизмы координации, обеспечивающие эффективное достижение общих целей и задач организации. Как правило, мероприятия по проектированию или изменению состава самой организации(разукрупнение, объединение, слияние с другими организациями и др.) вызывают необходимость соответствующих перемен в структуре управления.

1.2 Определение понятий структуры управления

Структура управления представляет собой упорядоченную совокупность связей между звеньями и работниками, занятыми решением управленческих задач организации. В ней выделяют такие понятия, как элементы (звенья), связи и уровни. Элементы — это службы, группы и работники, выполняющие те или иные функции управления в соответствии с принятым разделением управленческих задач, функций и работ. Отношения между элементами 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. Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

В рамках структуры управления 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. С этих позиций структуру управления можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение намеченных целей организации.

В соответствии с этим построение организационной структуры управления требует: группировки всех видов работ по функциям, обязанностям или задачам; формирования соответствующих отделов, рабочих групп и определения индивидуальных исполнителей; установления полномочий по принятию решений и отношений между отделами, рабочими группами и индивидуумами по поводу выполнения ими функций, обязанностей и задач; установления каналов коммуникаций и механизмов, обеспечивающих координацию и передачу решений по вертикали и горизонтали. Приведем определение наиболее важных понятий, имеющих непосредственное отношение к построению структуры управления.

Полномочия — это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия подчиненных на выполнение конкретных ресурсы организации и направлять усилия подчиненных на выполнение конкретных задач. Их определяют также как делегированное или присущее данной должности право использовать ресурсы организации. Ответственность — это обязанность выполнять задачи и отвечать за их решение. Полномочия и ответственность связаны между собой: полномочия без ответственности создают условия для неограниченной власти и разнузданности, а передача ответственности без предоставления необходимых полномочий — это характеристика безграмотного и безответственного отношения лица к собственным обязанностям. Делегирование —это передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Власть — это право влиять на поведение других людей и заставлять их действовать в определенном направлении.

Для поведения работников, наделенных властью и правом принимать решения, типичныследующие черты и поведение: понимание целей и стратегии организации, личнаяответственность за результаты своего труда, постоянная оценка егоэффективности и стремление к поиску путей ее роста, забота о привлечениинеобходимых ресурсов, инициативная помощь другим работникам в интересахповышения общей эффективности, изменение роли менеджера, выступающего большекак наставник и помощник, а не как администратор.

1.3 Характеристики структуры управления

Структуру управленияхарактеризуют с помощью таких понятий, как сложность, уровни формализации ицентрализации, механизмы координации.

Сложность организационной структурыуправления определяется по количеству отделов, групп, квалифицированныхспециалистов и уровней иерархии. Эти параметры в организациях могут существенноразличаться в зависимости от принятого разделения работ и характера связеймежду ними.

Количество и состав отделов, групп, высококвалифицированных специалистов и уровней иерархии могут меняться при существенных изменениях как в структуре самой организации, так и в ее отношениях с внешней средой. Поэтому, к примеру, увеличение ассортимента выпускаемой продукции может вызвать необходимость пересмотра разделения работ среди управленческого персонала и формирования в составе отделении новых служб, ориентированных на продуктовую, географическую или потребительскую специализацию. Одновременно это может повлиять и на другие параметры структуры управления, например на уровень централизации принятия решений, механизмы координации, сложность.

Формализация характеризует масштабы использования правил и регулировочных механизмов для управления поведение людей, т.е. уровень стандартизации работ внутри организации. Стандарты ограничивают возможности выбора исполнителей, указывая им, что, когда и как надо делать. Работа должна выполняться в соответствии с требованиями, инструкциями, правилами, описанием процедур и операций по всем процессам, протекающим в организации. Их значение при снижении уровня формализации падает и исполнителям предоставляется большая свобода выбора и возможностей принятия собственных решений.

Централизация отражает степень концентрации принятия решений на самом высоком уровне организации. Она показывает формальное распределение прав, обязанностей и ответственности по вертикали управления, а ее уровень характеризует, в какой мере члены организации привлекаются к принятию управленческих решений. Управление централизовано, если все ключевые решения принимаются высшим менеджментом, а участие остальных уровней незначительно. Высокий уровень децентрализации обеспечивает более быструю реакцию на события и принятие ответных мер. К их реализации привлекается большее количество управленцев, что повышает уверенность в решении проблем. Критерии, по которым можно определить реальный уровень децентрализации в управлении организацией, связаны с оценкой системы отношений между исполнителями и менеджерами, между менеджерами разных уровней, между менеджерами и клиентами и т.п.

Координация базируется на использовании механизмов интеграции разделенных ресурсов и действий. Интеграция осуществляется как по горизонтали, «сцепляя» элементы структуры одного уровня, так и по вертикали, распространяя систему прав сверху вниз.

Развитие и поощрение позитивных горизонтальных связей имеет большое значение для организации, так как позволяет ее членам принимать больше решений и перерабатывать больше позволяет ее членам принимать больше решений и перерабатывать больше информации, не перегружая вертикальную информационную систему; при этом решения могут быть спущены на уровень проблемных групп, комитетов или отделений, вместо того чтобы контролировать их сверху. Вертикальная интеграция базируется на разработке стратегии и использовании прав в рамках правил, процедур и систем планирования. Ее методы — это установление иерархии прав, правил и процедур как механизмов поддержания стандартного поведения, делегирование, создание других координационных механизмов.